

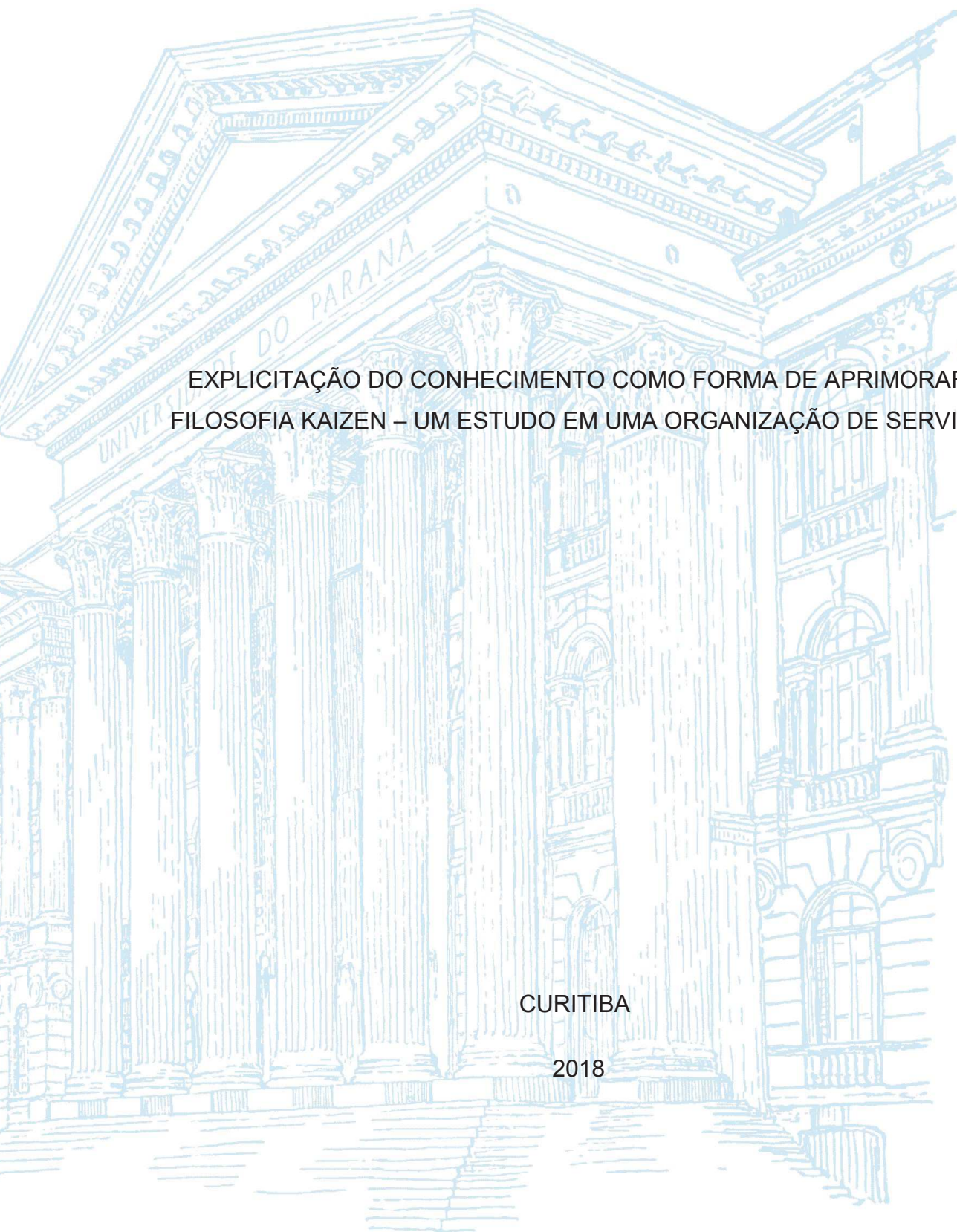
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GABRIEL ALVES RODRIGUES

EXPLICITAÇÃO DO CONHECIMENTO COMO FORMA DE APRIMORAR A  
FILOSOFIA KAIZEN – UM ESTUDO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇOS

CURITIBA

2018



GABRIEL ALVES RODRIGUES

EXPLICITAÇÃO DO CONHECIMENTO COMO FORMA DE APRIMORAR A  
FILOSOFIA KAIZEN – UM ESTUDO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇOS

Trabalho apresentado à Disciplina, SIN 118  
Projeto de pesquisa em informação, do  
Curso de Gestão da Informação da  
Universidade Federal do Paraná.  
Orientador: Prof. Dr. Edelvino Razzolini  
Filho

CURITIBA

2018

## **AGRADECIMENTOS**

Inicialmente agradeço imensamente a Deus por sempre estar presente em minha vida, principalmente nos momentos de maior dificuldade.

Em segundo lugar ao meu estimado pai, o qual trabalhou incansavelmente para proporcionar a mim uma educação de qualidade, me permitindo assim chegar onde estou. Não posso também deixar de agradecer a minha mãe, por todo o apoio que me deu nessa etapa, pelos bons conselhos e disposição de sempre ajudar quando necessário.

Agradeço também a minha esposa Juliana, a qual conheci nessa universidade, por toda a ajuda nesse período.

Agradeço também ao corpo docente da Universidade Federal do Paraná, por todo o conhecimento que me ajudaram a desenvolver, em especial ao meu orientador Professor Doutor Edelvino Razzolini Filho, por toda a disposição e empenho para sanar as inúmeras dúvidas que surgiram durante a elaboração desse trabalho.

*“Bem-aventurado o homem que acha  
sabedoria, e o homem que adquire  
conhecimento;” (Provérbios 3:13)*

## RESUMO

Foi realizado um estudo sobre a explicitação do conhecimento como forma de aprimorar a filosofia *Kaizen* em uma organização de serviços, para tal foi elaborada uma proposta para a externalização do conhecimento tácito dos indivíduos, colaborando assim para o desenvolvimento de uma filosofia Kaizen. Para tanto foram investigados os processos de desenvolvimento de conhecimento da média e baixa gestão da organização. A conclusão dos objetivos pautou-se nas atividades classificadas como mais importantes para o cumprimento da missão organizacional de acordo com os próprios gestores, onde as informações foram coletadas por meio de um questionário e uma observação semiestruturada. Como resultado final, foram identificados os principais fluxos de desenvolvimento de conhecimento de maior impacto na missão da organização, e foram propostas alterações nas atividades operacionais permitindo a externalização desse conhecimento, bem como seu desenvolvimento visto que, a principal dificuldade não está relacionada aos fluxos e sim as ferramentas que estão disponíveis na organização para desenvolvimento das atividades operacionais.

**Palavras-chave:** Externalização do conhecimento, Desenvolvimento de conhecimento, Filosofia *Kaizen*.

## ABSTRACT

We conducted a study on the explanation of knowledge as a way of enhancing the Kaizen philosophy in a service organization, for such a proposal to the outsourcing of the tacit knowledge of individuals, contributing thus to the development of a philosophy Kaizen. For both were investigated the processes of knowledge development and management of the organization. The completion of the goals was in activities classified as more important to the achievement of organizational mission according to their own managers, where the information was collected through a questionnaire and a note semi-structured. As a final result, were identified the main streams of knowledge development of greater impact in the Mission of the Organization, and proposed changes in operational activities allowing the outsourcing of this knowledge, as well as your development since the main difficulty not related to streams and the tools that are available in the Organization for development of operational activities.

**Keywords:** Outsourcing of knowledge, knowledge development, *Kaizen* philosophy.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01:MODELO DE 5 FASES DO DESENVOLVIMENTO DO CONHECIMENTO.....	15
FIGURA 02: DUAS DIMENSÕES DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO.....	16
FIGURA 03: CICLO PDCA.....	19
FIGURA 04: ESCALA UTILIZADA NO QUESTIONÁRIO.....	28
FIGURA 05: MATRIZ BCG.....	45
FIGURA 06: CICLO DE DESENVOLVIMENTO DO CONHECIMENTO EXPLICITO.....	43

## **Lista de quadros**

QUADRO1: CONCEITOS ESSENCIAIS PARA ESSE TRABALHO.....	20
QUADRO 2: ANÁLISE DA BASE SCOPUS.....	24
QUADRO3: ANÁLISE SCIELO.....	27
QUADRO 4: COMPARATIVO1 SCOPUS X SCIELO.....	28
QUADRO 5: COMPARATIVO 2 SCOPUS X SCIELO.....	29
QUADRO 6: COMPARATIVO 3 SCOPUS X SCIELO.....	29
QUADRO 7: ANÁLISE QUESTIONÁRIO.....	29
QUADRO 8 : ANÁLISE FCA.....	46





## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	5
1.1 OBJETIVO GERAL .....	7
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	7
1.3 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO .....	7
1.4- JUSTIFICATIVA .....	8
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
2.1 O CONHECIMENTO .....	10
2.1.1 CONCEITOS .....	10
2.1.2 FONTES DE CONHECIMENTO .....	12
2.1.3 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL .....	14
2.1.4 ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO .....	14
2.1.5 FLUXOS DE DESENVOLVIMENTO DO CONHECIMENTO .....	15
FIGURA 01: MODELO DE 5 FASES DO DESENVOLVIMENTO DO CONHECIMENTO. ....	15
2.1.6 REGISTRO DO CONHECIMENTO .....	16
2.2 MELHORIA CONTÍNUA .....	16
FIGURA 03: CICLO PDCA.....	19
3 METODOLOGIA.....	22
3.1 ESTUDO BIBLIOMETRICO .....	23
3.1.2 COLETA DE DADOS .....	23
3.1.3 ANÁLISE DA BASE SCOPUS .....	24
3.1.4 ANALISE DA BASE SCIELO.ORG .....	25
3.1.5 COMPARATIVO ENTRE AS BASES PESQUISADAS .....	28
3.2 QUESTIONÁRIO .....	30
3.2.1 ANALISE DAS RESPOSTAS .....	34
3.2.2 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO .....	38
3.3 OBSERVAÇÃO .....	39
3.3.1 RESULTADOS OBTIDOS NA OBSERVAÇÃO .....	39
4. ANALISE DOS RESULTADOS .....	42
4.2 PRINCIPAIS FLUXOS DE DESENVOLVIMENTO DE CONHECIMENTO ....	42
4.3 OPORTUNIDADES DE MELHORIA .....	44
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	50
REFERÊNCIA .....	53



## 1 INTRODUÇÃO

O advento da revolução industrial e a consequente instalação de linhas produtivas impactaram diretamente nas estratégias empregadas pelas organizações com o fim de tornarem-se competitivas, desenvolvendo profissionais especializados nas tarefas que realizam, segundo Slack *et al* (1997) a figura do artesão foi substituída pelo operariado, classe à qual passou a especializar-se em parte do processo produtivo, obtendo maior produtividade e eficiência.

Outro fato subsequente que impactou diretamente na dinâmica de mercado mundial foi a Chamada Guerra fria<sup>1</sup>, onde as duas maiores potências mundiais pós Segunda Guerra, Estados Unidos da América(EUA) e União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) admitiram por diversas vezes o mantimento de agências de espionagem, com o objetivo de aquisição de informações privilegiadas do campo inimigo. Segundo Abbate (2000), durante a guerra fria a necessidade de desenvolvimento tecnológico e de formas para dinamização das trocas de conhecimento desenvolvidos em diferentes núcleos, bases militares e centros de pesquisa, surgiu a ARPANET, com o objetivo de interligar a comunicação desses núcleos por meio de uma rede unificada, de forma rápida e segura.

A ARPANET foi desenvolvida com base em um modelo proposto por Paul Baran em 1962, onde diversas unidades computacionais eram interligadas por meio de conexões telefônicas dedicadas para tal atividade. No ano de 1962 a Guerra fria estava em seu auge, e os militares americanos preocupavam-se em não possuir uma central informacional única, temendo que essa pudesse ser vulnerável a ataques inimigos, a ARPANET cumpria exatamente essa função, a queda de uma linha não interrompia a troca de informações entre os demais computadores da rede.

Dessa forma o mercado sensibilizou-se ao valor que uma informação possui, e as grandes empresas passaram a atentar-se cada dia mais as demandas informacionais de seu ambiente. Segundo Teixeira Filho (2000) o capital intelectual passou a ser motivo de interesse nas organizações quando se constatou que o

---

<sup>1</sup> Guerra fria é o termo utilizado para descrever o período entre o fim da segunda guerra mundial (1945) e a queda do muro de Berlin(1989) onde Estados Unidos e União Soviética travaram um conflito silencioso, o primeiro defendendo o modelo capitalista e o segundo um modelo comunista de governo.

valor do patrimônio físico de algumas empresas é bastante inferior ao seu real valor de mercado, visto que tal valor compreende consigo os artigos intangíveis associados àquela organização, dentre tais o conhecimento por ela detido.

Após a virada para a Era da Informação<sup>2</sup>, essa característica passou a ser ainda mais acentuada e essas organizações passaram a admitir o conhecimento por elas desenvolvido como um ativo valioso para cumprimento de sua missão, além de oferecer um diferencial capaz de acentuar sua vantagem competitiva frente aos concorrentes. Segundo Hirata *et al* (1994 *apud* ROCHA PINTO *et al*, 2007), as novas empresas passam a desenvolver profissionais que não possuam apenas conhecimento para realizar operações, e sim a desenvolver competências que o levem a saber por que estão desempenhando essa tarefa. Tal processo envolve diversos fluxos que corroboram para o desenvolvimento de conhecimento, sendo esses por vezes complexos e bastante custosos, o que leva a algumas empresas a estarem sempre em busca de retirar esses profissionais das empresas que o desenvolveram e contrata-los para si, levando com eles todo o conhecimento internalizado.

De acordo com Choo (2006), existem quatro maneiras de conversão do conhecimento, a socialização, onde o conhecimento tácito é convertido novamente em conhecimento tácito; por meio de combinação, onde o conhecimento explícito é convertido em conhecimento explícito; a internalização, onde o conhecimento explícito é transformado em conhecimento explícito e a externalização, onde o conhecimento tácito é transformado em conhecimento explícito. O último processo é tido como de importância vital para as organizações da era da informação, pois permite que o conhecimento desenvolvido pelos indivíduos seja devidamente formalizado, formatado em suporte adequado e armazenado para sua utilização posterior.

Diante deste cenário, as organizações enfrentam dois desafios, o primeiro deles é de criar formas para que o conhecimento desenvolvido dentro de suas fronteiras seja externalizado e documentado para posterior utilização; e o segundo deles promover inovação constante desse conhecimento evitando assim que seus concorrentes atuem com as estratégias utilizadas, criando um ciclo de

---

<sup>2</sup> De acordo com Drucker(1995) a era da informação iniciou-se por volta de 1946, quando os soldados americanos regressos da Segunda Guerra Mundial passaram a exigir sua alocação em Universidades americanas, exemplificando a valorização do conhecimento após esse período. A era da informação perdura até os dias atuais.

desenvolvimento constante. De acordo com Imai (1986), as pessoas são ativos importantes da organização e atores fundamentais para melhora constante nos processos por ela desenvolvidos.

Buscando desenvolver formas para enfrentar esses desafios, o problema definido para desenvolvimento da pesquisa consiste em: **como transformar o conhecimento tácito dos indivíduos de uma organização em conhecimento explícito para possibilitando o desenvolvimento de uma filosofia Kaizen?**

### 1.1 OBJETIVO GERAL

Elaboração uma proposta para externalização do conhecimento tácito dos indivíduos de uma organização, em conhecimento explícito para colaborar no desenvolvimento de uma filosofia Kaizen.

### 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Realizar o levantamento das principais fontes de conhecimento que mais impactam no cumprimento da missão da organização;
- b) Mapear as principais atividades de desenvolvimento de conhecimento tácito na organização;
- c) Identificar possíveis falhas no fluxo de desenvolvimento de conhecimento na organização;
- d) Identificar a relação entre o conhecimento explícito e a filosofia *Kaizen* dentro do contexto da organização;

### 1.3 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

O objeto utilizado para estudo durante o desenvolvimento desse trabalho é uma organização de capital privado que atua na área de recuperação de créditos com ou sem garantia formal, tanto de maneira amigável, quanto no contencioso para as principais instituições financeiras do Brasil, contando com mais de 2000 funcionários, divididos em 10 filiais, com atuação em todos os estados da federação. Essa equipe é formada por advogados, negociadores, analistas,

estatísticos, consultores, profissionais de Tecnologia da informação, contabilistas, administradores, peritos e localizadores de veículos.

#### 1.4- JUSTIFICATIVA

O desenvolvimento desse trabalho pode ser justificado, pelo menos, sob três aspectos, profissional, acadêmico e pessoal.

Sob o aspecto profissional, a pesquisa desperta interesse no autor por tratar-se de um problema que permite a aplicação dos conceitos observados no meio acadêmico para buscar a solução de um problema observado no dia a dia da organização, consolidando junto à organização a capacidade técnica do profissional da informação para desenvolvimento de planos com objetivo de aumentar a vantagem competitiva da organização frente ao mercado. De acordo com Freire *et al.* (2012), o que diferencia as organizações frente ao mercado é o conhecimento que ela possui, bem como as formas que esse conhecimento é compartilhado dentro de suas fronteiras buscando gerar inovação, dessa forma as organizações que buscam perdurar no mercado precisam desenvolver maneiras para estimular fluxos de troca de conhecimento entre seus colaboradores, buscando construir conhecimentos inovadores de forma constante.

De acordo com Drucker (1985) a inovação é uma forma utilizada para interpretação das mudanças ocorridas no mercado como uma oportunidade de desenvolvimento de novos negócios, ou seja, as organizações que produzem conhecimento sensibilizam sua percepção de mudança no mercado e conseguem criar produtos ou serviços para atendimento da nova demanda antes de seus concorrentes. No que tange ao aspecto pessoal, o trabalho justifica-se pelo interesse do autor na gestão do conhecimento como forma de vantagem competitiva para as organizações, surgindo assim à motivação para a exploração do tema.

Quanto ao aspecto acadêmico justifica-se o trabalho pela oportunidade de extensão dos estudos realizados acerca da transformação do conhecimento, buscando integrar conhecimentos adquiridos nas disciplinas de Informação e Cultura Organizacional, Inteligência Organizacional, Gestão do conhecimento e Fluxos da informação; desenvolvendo assim métodos para atuação do gestor da informação no processo de conversão de conhecimento tácito em conhecimento

explícito, com objetivo de desenvolver ou consolidar uma filosofia de desenvolvimento constante desse conhecimento. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997) há uma relação de intimidade entre o indivíduo e o processo de gestão do conhecimento, pois a criação e a socialização desse conhecimento surgem a partir da interação direta entre os indivíduos. O objetivo desse estudo é atuar exatamente nessas relações, buscando desenvolver formas para favorecer o desenvolvimento de conhecimento e externalização do mesmo.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está dividido em 5 seções, a seção inicial é introdutória, a segunda apresenta alguns conceitos fundamentais para o desenvolvimento do presente trabalho, a terceira descreve a metodologia de pesquisa, a quarta à os resultados obtidos na pesquisa, e a última as considerações finais.

Na seção 1, serão abordados os fatores motivadores para a realização da presente pesquisa, bem como o problema a ser estudo e o objetivo do trabalho.

Na seção 2, serão apresentados tópicos acerca dos processos de criação do conhecimento, como e utilizado no mercado atual e a fundamentação teórica do tema.

Na seção 3, será apresentada a metodologia utilizada para realização das pesquisas pertinentes a execução desse trabalho. Será também definido um cronograma para direcionar a realização das tarefas de pesquisa relacionadas à coleta e tratamento dos dados a serem estudados, com objetivo de embasar a gestão de tempo durante a execução dessa etapa.

Na seção número 4, serão apresentados os resultados obtidos com a pesquisa realizada, bem como alguns tópicos a serem discutidos sobre esses.

Na seção número 5, serão apresentadas as considerações finais, onde ficarão evidenciadas as relações entre os resultados da pesquisa e os objetivos estabelecidos para cumprimento.



## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O objetivo dessa seção é explorar a literatura relacionada com os processos de criação do conhecimento, bem como a forma que se relacionam com o processo de gestão do conhecimento, apresentando tópicos de processos de criação do conhecimento, gestão de pessoas, gestão da informação.

### **2.1 O CONHECIMENTO**

De acordo com Drucker (2011), no início da segunda grande guerra, muitos civis foram convocados para assumir cargos no governo, de forma que surgiu uma grande dificuldade em inserir comerciantes, profissionais liberais, professores, entre outros civis para assumirem as funções necessárias. Com plena certeza, esses homens trouxeram consigo vasta experiência em sua área de atuação, porém quase nenhuma relacionada aos cargos públicos, ocasionando os mesmos problemas enfrentados nas organizações atualmente, a dificuldade de desenvolver o conhecimento organizacional, e organiza-lo para possibilitar o compartilhamento entre os colaboradores que compõe essa organização, bem como mecanismos para armazenagem e desenvolvimento constante desse importante recurso.

#### **2.1.1 CONCEITOS**

O conceito de conhecimento é uma discussão bastante complexa, a qual perdura desde o tempo antigo, onde filósofos como Platão, Aristóteles, Locke, e outros tentaram defini-lo (CARVALHO, 2012). Segundo Nonaka e Takeuchi, (1997), a definição tradicional de conhecimento, advinda da filosofia, o conhecimento é a crença verdadeira justificada, ou seja, o conhecimento deve justificar aquilo que um indivíduo acredita. Em uma abordagem mais contemporânea, Teixeira Filho (2000), compreende o conhecimento como um conjunto de experiências, valores e informação contextualizada, de forma que interligados sistemicamente dão origem ao conhecimento.

Já Davenport (1998), propõe o conhecimento, como o resultado do tratamento das informações, capaz de mudar o comportamento de um sistema.

Essa definição diz respeito à capacidade do conhecimento causar impacto nos sistemas onde é aplicado, ressaltando a indivisibilidade entre o conhecimento e o indivíduo.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), existem dois tipos de conhecimento: tácito, o qual é representado de forma subjetiva, coletado pelas experiências pessoais do indivíduo tanto cognitivos quanto práticos; e o explícito, o qual aborda o conhecimento que pode ser codificado, armazenado e transmitido.

A natureza subjetiva do conhecimento tácito impacta diretamente na dificuldade de transmiti-lo, organiza-lo e medi-lo, sendo esse compreendido como o de maior valor para a organização. Já o conhecimento explícito, devido a sua natureza formal, apresenta maior facilidade para transmissão, exposição e armazenagem.

Segundo Choo, (2006), o conhecimento tácito apresenta características limitantes, pois segundo ele tal conhecimento não pode ser decomposto sem perda de qualidade, pois possui íntima relação com a experiência do indivíduo, bem como com os sinais táteis do indivíduo detentor do conhecimento. Cientes de que tais conhecimentos são altamente valiosos, as empresas passaram a preocupar-se com a forma que o conhecimento é gerido em seus domínios, Teixeira Filho (2000), afirma que as empresas a partir de 2000 passaram a preocupar-se em desenvolver uma forma de transformar o conhecimento desenvolvido por seus colaboradores, com objetivo de armazená-lo, e explorar seu potencial com a máxima eficácia.

Visto a dificuldade de exploração e armazenagem do conhecimento tácito, e a maior facilidade na manipulação do conhecimento explícito, autores como Nonaka e Takeuchi passaram a pesquisar sobre como o conhecimento tácito pode ser transformado em explícito, com objetivo de tornar a gestão desse recurso de forma mais eficiente. Nonaka e Takeuchi (1997) propõem quatro processos para a conversão do conhecimento, a combinação, a qual permite a conversão de conhecimento explícito em conhecimento explícito, a internalização, a qual permite a transformação do conhecimento explícito em conhecimento tácito; a socialização que transforma conhecimento tácito em conhecimento tácito; e a externalização, processo que transforma conhecimento tácito em conhecimento explícito.

Ainda citam o processo de externalização como a chave para a criação do conhecimento, pois a partir da explicitação do conhecimento, novos conhecimentos podem ser desenvolvidos.

De acordo com Choo, (2006), O processo de externalização é acionado pelo diálogo e ocorre durante uma reflexão coletiva. Segundo Nonaka e Takeuchi esses processos interagem em forma cíclica, sendo ilustrado por meio de uma espiral, quando o conhecimento é explicitado, são desenvolvidas formas de armazenagem, porem essas formas devem contemplar a natureza cíclica, reciclando o conhecimento armazenado a cada ciclo.

## 2.1.2 FONTES DE CONHECIMENTO

A teoria do conhecimento desenvolvida por Immanuel Kant<sup>3</sup>, propõe basicamente duas formas de construção do conhecimento, a razão e a experiência. A corrente racionalista, a qual possui como principal nome o filósofo Rene Descartes<sup>4</sup>, defende a razão como forma de construção de conhecimento, alegando que os fatos não são a única forma de conhecimento, pelo contrário, defende que o conhecimento advindo dos fatos pode ser duvidoso. De acordo com Locke (1979), todo o conhecimento advém de uma experiência, compreendendo a mente humana como um espaço vazio, o qual recebe informações através dos sentidos e os converte em conhecimento.

Diante disso há basicamente duas fontes de conhecimento, as informações recebidas por um indivíduo, e a experiência detida por esse indivíduo, ressaltando de forma inquestionável o papel do indivíduo na construção de conhecimento.

---

<sup>3</sup> Immanuel Kant (1724-1804) foi um filósofo alemão, fundador da "Filosofia Crítica". Dedicou-se em resolver a confusão conceitual a respeito do debate acerca da natureza do nosso conhecimento. Procurou explicar como é o funcionamento do mecanismo de apreensão e de compreensão da realidade que permite ao Homem saber-se inserido em um Universo.

<sup>4</sup> René Descartes (1596 - 1650) foi um filósofo, físico e matemático francês. Autor da frase "Penso, logo existo". É considerado o criador do pensamento cartesiano, sistema filosófico que deu origem à Filosofia Moderna. Sua preocupação era com a ordem e a clareza. Propôs fazer uma filosofia que nunca acreditasse no falso, que fosse fundamentada única e exclusivamente na verdade. Uma nova visão da natureza anulava o significado moral e religioso dos fenômenos naturais. Determinava que a ciência deveria ser prática e não especulativa.



### 2.1.3 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

De acordo com Drucker (1986), o conhecimento é o único recurso econômico significativo da sociedade pós-industrial. Diante disso o mercado a cada dia eleva o valor associado ao conhecimento das organizações. De acordo com Shinyashiki, Trevizan e Mendes (2003), o conhecimento organizacional é um ativo acumulado lentamente pelas organizações durante sua existência, o qual quanto maior seu grau de personalização ao nicho da empresa, maior seu valor estratégico para a organização.

No ano de 2015 a ISO 9001<sup>5</sup> reconheceu a importância da gestão do conhecimento organizacional, acrescentando um item a sua norma abrangendo esse conceito. Segundo a norma o conhecimento organizacional é o conhecimento que a empresa adquire ao longo do tempo, e que torna possível a execução de seus processos.

### 2.1.4 ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

De acordo com Victorino e Brascher (2009), a organização do conhecimento consiste em um processo de construção de representações do conhecimento, compreendendo a análise de suas características e possibilitando a alocação dos seus conceitos em determinado domínio. Já para Dahlberg (2006), a organização do conhecimento é a ciência que estrutura e organiza as unidades do conhecimento de acordo com os elementos que o compõe ordenando-os com base em seus objetos ou assuntos. Buscando operacionalizar os conceitos anteriores, a organização do conhecimento pode ser disposta como um processo que envolve a descrição física bem como de conteúdo dos objetos informacionais, apresentando como produto resultante do processo a representação da informação (BRASCHER e CAFÉ, 2008). Compreendendo o conhecimento como recurso estratégico para organização, Barité (2001) justifica que o conhecimento deve ser organizado para

---

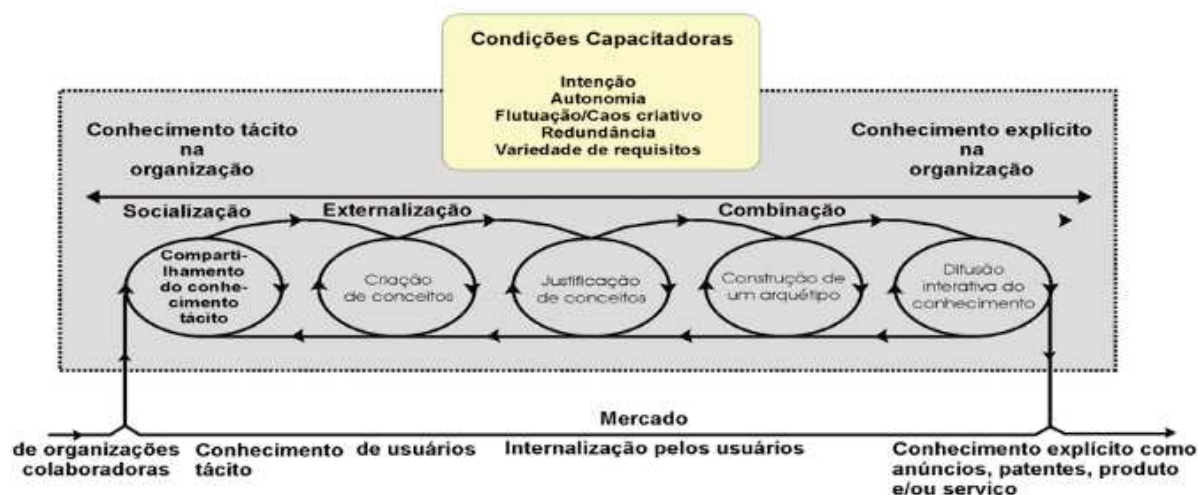
<sup>5</sup> ABNT NBR ISO 9001, é a versão brasileira da norma internacional ISO 9001 que estabelece requisitos para o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) de uma organização, não significando, necessariamente, conformidade de produto às suas respectivas especificações.

seu melhor aproveitamento individual e social, ou seja, se uma organização for capaz de produzir alta carga de conhecimento porém apresente dificuldade em organiza-lo, o aproveitamento desse importante recurso restará prejudicado.

## 2.1.5 FLUXOS DE DESENVOLVIMENTO DO CONHECIMENTO

Desenvolver conhecimento consiste em criar novas habilidades, ideias melhores ou processos mais eficientes para aplicação na organização, compreendendo todos os esforços da organização para criar novas competências (PROBST, RAUB E ROMHARDT, 2002). Buscando expressar de forma didática a dinâmica como ocorre o fluxo de desenvolvimento do conhecimento, alguns autores propuseram modelos para ilustrar o relacionamento das atividades envolvidas nesse fluxo. Nonaka e Takeuchi (1997) propõe o processo desenvolvimento de conhecimento dividido em 5 fases inter-relacionadas conforme figura a seguir.

FIGURA 01: MODELO DE 5 FASES DO DESENVOLVIMENTO DO CONHECIMENTO.



FONTE: Nonaka e Takeuchi, 1997, pág. 96.

### 2.1.6 REGISTRO DO CONHECIMENTO

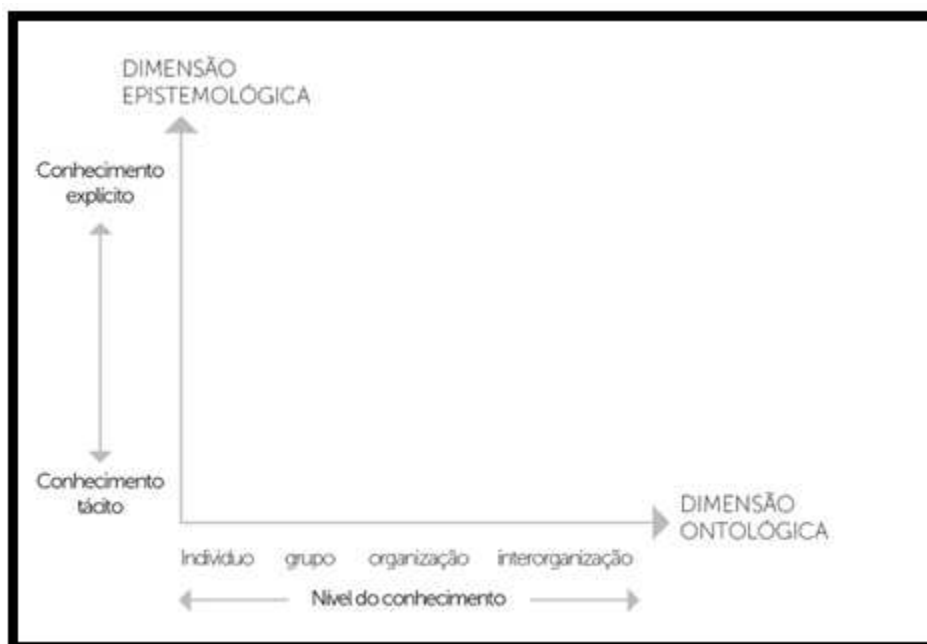
Desde os primórdios da história, o homem busca registrar seu conhecimento, com objetivo de perdurar tal conhecimento para gerações futuras. De acordo com Dahlberg (2006) representação do conhecimento pode ser descrita como a estrutura lógica da representação conceitual e, além do resultado da identificação de conceitos por termos determinados em função da terminologia utilizada. Segundo o dicionário Aurélio, registro é “onde se inscrevem fatos ou atos que se querem conservar arquivados”. Diante disso o conhecimento é registrado em diferentes suportes com objetivo de preservá-los, garantindo que seu conteúdo poderá ser acessado posteriormente. De acordo com Probst, Raub e Romhardt (2002), as empresas podem sofrer perdas inesperadas se não preocuparem-se em preservar seu conhecimento de maneira intencional, ou seja, o conhecimento de uma organização deve ser registrado buscando sua preservação na memória organizacional.

Os autores ainda propõe 3 processos de preservação do conhecimento, passando por etapas de seleção, onde a organização decide quais conhecimentos devem ser preservados, armazenagem, onde é definida a forma que os registros serão conservados, e a atualização, onde as empresas criam processos que promovam a reciclagem dos registros de conhecimento armazenados.

### 2.2 MELHORIA CONTÍNUA

Os autores Nonaka e Takeuchi (1997), propõe o estudo do processo de criação do conhecimento ilustrando graficamente a interação em duas dimensões, a epistemológica e a ontológica conforme figura a seguir:

FIGURA 02: DUAS DIMENSÕES DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO



FONTE: Nonaka e Takeuchi, 1997, pág. 62.

O eixo vertical ilustra a dimensão epistemológica do conhecimento, representada pelos quatro processos de conversão do conhecimento, socialização, internalização, cominação e externalização, processos que interagem entre si durante o processo de criação do conhecimento.

O eixo horizontal representa a dimensão ontológica do desenvolvimento de conhecimento entre os indivíduos da organização. Segundo os autores, nessa dimensão os níveis de conhecimento interagem desenvolvendo assim o conhecimento organizacional.

Esse processo de interação pode ser dividido em cinco fases, o compartilhamento, onde o conhecimento tácito dos indivíduos é compartilhado com os demais indivíduos do grupo; a criação de conceitos, onde se intensifica a interação entre o conhecimento tácito e o explícito e por meio de discussão coletiva são elencados novos conceitos; a justificação dos conceitos, onde os conceitos desenvolvidos na fase anterior são contextualizados a realidade da organização para justificar a aplicação dos conceitos mensurando se eles agregam valor a organização; a construção de um Arquétipo, onde o conceito devidamente justificado é empregado para a criação de um modelo; e a difusão interativa do conhecimento, onde o modelo construído passa novamente pelos processos

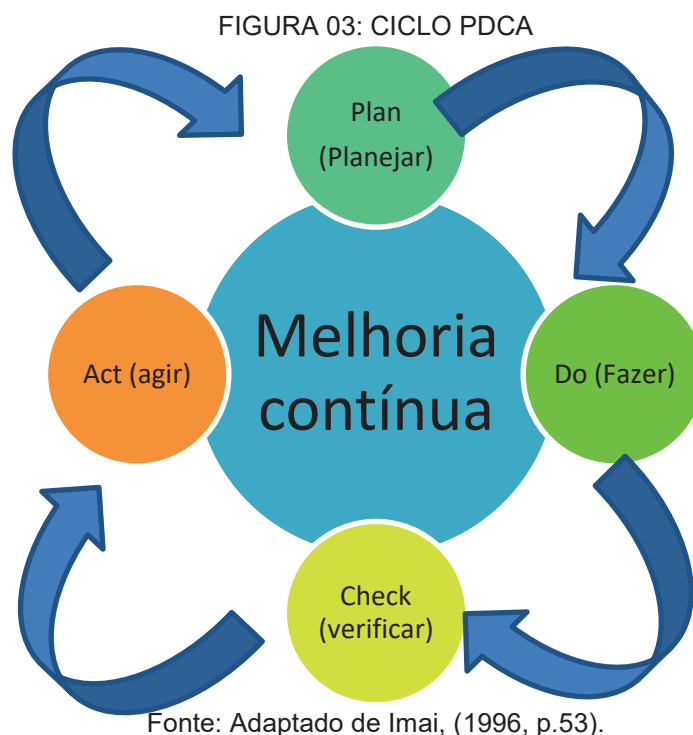


anteriores, assumindo assim um caráter de desenvolvimento constante, expandindo-o pelos eixos vertical e horizontal do gráfico anterior.

Sendo assim, processo de criação do conhecimento ocorre de forma cíclica, o que implica em uma interação constante entre o conhecimento já obtido e as pessoas que compõe a organização. De acordo com Imai, 1996, de nada adianta obter grande quantidade de conhecimento se o mesmo não for posto em prática. Partindo dessa premissa, todo o conhecimento desenvolvido organizacionalmente precisa ser praticado, o que leva a contextualização do conhecimento a realidade da empresa, aplicação dos conceitos e posteriormente a experiência obtida após a utilização.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que a criação do conhecimento organizacional é uma interação dinâmica e continua entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, de forma que o conhecimento adquire maior qualidade a cada ciclo. Segundo Feigenbaum *apud* Moretti, 2003, o conceito de qualidade pode ser compreendido como a correção dos problemas e dos agentes causadores desses, ao longo de toda a cadeia produtiva, os quais influenciam diretamente a satisfação do usuário.

Diante disso Imai (1996) propõe um ciclo, o qual intitula como PDCA (*Plan – Do – Check – Act*, do inglês), o qual relaciona algumas atividades que contribuem para a melhoria constante das atividades de uma organização, tal ciclo é ilustrado a seguir.



Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o papel da organização no processo de desenvolvimento do conhecimento é criar o contexto que promova a interação entre os indivíduos que compõe sua estrutura, que sejam tidos como fatores facilitadores para a criação e acúmulo do conhecimento.

Para Teixeira Filho (2000), o conhecimento é um conjunto de experiências, valores, e informação contextualizada, sendo esse tido como inseparável do indivíduo. Diante do exposto o processo de criação do conhecimento implica diretamente na interação dos indivíduos, seja realizado entre eles ou com o ambiente que está inserido, produzindo assim experiência, a qual após contextualizada, vem a tornar-se conhecimento. Sendo assim a variação que naturalmente ocorre tanto no ambiente organizacional quanto na interação entre os indivíduos é tido como fator de influência para a criação de novos conhecimentos.

Organizações que possibilitam um cenário favorável para o desenvolvimento de conhecimento desenvolvem-se constantemente, gerando inovação, e

consequente vantagem gente ao mercado. Este ciclo de melhoria constante pode ser traduzido pela palavra japonesa *Kaizen*<sup>6</sup>, segundo Imai (1994) o conceito do

*Kaizen* é a melhoria constante, envolvendo todos os colaboradores da organização. Para ele, “a essência do *Kaizen* é simples e direta: *Kaizen* significa *melhoramento*. Mais ainda, *Kaizen* significa *contínuo melhoramento*, envolvendo todos, inclusive gerentes e operários” (IMAI, 1994, p. 3).

A natureza de desenvolvimento constante está presente nos modelos de Nonaka e Takeuchi (1997) e Imai (1996), sugerindo que os modelos possam complementar-se, de forma que os processos PDCA podem ser utilizados com o fim de tornar o desenvolvimento de conhecimento constante nas organizações, conhecimento esse ganhando em qualidade com o termino de cada ciclo, além de colaborar para que a organização possa trabalhar de forma inteligente.

---

<sup>6</sup> Após a segunda Guerra, o Japão passou por enormes dificuldades econômicas, e várias organizações desse país precisaram iniciar suas atividades praticamente do zero. Buscando resolutiva para esse cenário, o governo japonês começou um projeto de estudos na área da Administração Clássica, com objetivo de investigar os estudos do engenheiro de origem francesa, Jules Henri Fayol, em destaque a melhoria continua por ele investigada, baseada na filosofia oriental. Assim o Japão iniciou sua luta pela melhoria da qualidade relacionando a filosofia Kaizen e o know-how proposta por Deming e Juran para controlar essa qualidade.

QUADRO 01: CONCEITOS ESSENCIAIS PARA ESTE TRABALHO

<b>Conceito adotado</b>	<b>Autor (es)</b>	<b>Motivo da adoção</b>	<b>Objetivo a ser atingido</b>
<b>Conhecimento:</b> O conhecimento é a crença verdadeira justificada (Aristóteles)	Nonaka e Takeuchi, (1997)	O conceito traduz o ciclo de criação do conhecimento, o qual será amplamente discutido nesse trabalho.	Realizar o levantamento de quais são as <b>fontes de conhecimento</b> que mais impactam no cumprimento da missão da organização;
<b>Fontes de conhecimento:</b> O conhecimento é fundado na experiência e da experiência vem todo o conhecimento.	Locke,(1978)	Vincula a criação do conhecimento a experiência do indivíduo, evidenciando assim a importância de tal personagem para estudo do conhecimento	Realizar o levantamento de quais são as <b>fontes de conhecimento</b> que mais impactam no cumprimento da missão da organização;
<b>Desenvolvimento do conhecimento:</b> Desenvolver conhecimento consiste em criar novas habilidades, ideias melhores ou processos mais eficientes para aplicação na organização, compreendendo todos os esforços da organização para criar novas competências.	Probst, Raub e Romhardt, (2002)	Os autores operacionalizam o conceito, propondo além do conceito, o local onde conhecimento pode ser aplicado	Mapear os fluxos de <b>desenvolvimento de conhecimento</b> na organização; Identificar possíveis falhas no fluxo de desenvolvimento de conhecimento na organização;
<b>Registro do conhecimento:</b> onde se inscrevem fatos ou atos que se querem conservar arquivados	Ferreira (2018)	Apresenta de forma sucinta o conceito explorado	Propor um fluxo que permita o <b>registro do conhecimento</b> obtido na organização;
<b>Organização do conhecimento:</b> Processo que envolve a descrição física bem como de conteúdo dos objetos informacionais, apresentando como produto resultante do processo a representação da informação.	Brascher e Café, (2008)	Os autores admitem a organização do conhecimento como produto informacional, ou seja algo que gera valor a organização	Identificar mecanismos para <b>organização desse conhecimento</b> permitindo que os usuários possam acessá-lo para fundamentar decisões futuras;
<b>Desenvolvimento constante (Kaizen):</b> Kaizen significa contínuo melhoramento, envolvendo todos, inclusive gerentes e operários	Imai,(1996)	Trata-se de um conceito amplamente discutido, de forma que foi adotado o conceito proposto diretamente pelo autor, buscando explorar a natureza mais pura do conceito	Criar meios para permitir o <b>desenvolvimento constante</b> desse conhecimento.

**Fonte:** O Autor (2018).

### 3 METODOLOGIA

Essa seção busca apresentar e caracterizar os métodos aplicados para a coleta de dados relacionados ao estudo dos problemas elencados anteriormente, sendo o propósito dessas, identificar oportunidades de desenvolvimento buscando atingir os objetivos do presente estudo. A primeira técnica de pesquisa aplicada uma análise bibliométrica, método quantitativo para análises estatísticas de publicações e atividades científica (DA SILVA *et. al* 2011).

A técnica foi eleita como procedimento metodológico, com objetivo de levantar a produção científica acerca das temáticas abordadas neste estudo, direcionando assim a investigação do autor quanto ao tema, diante da técnica a investigação possui caráter quantitativo. Inicialmente as bases definidas para coleta dos dados serão a Scielo (*Scientific Electronic Library Online*), uma biblioteca eletrônica que armazena uma coleção de periódicos científicos, a qual é utilizada por pesquisadores brasileiros, contando com cerca de 500 mil títulos; e a base Scopus, a qual segundo a Elsevier é a maior base de dados de citações e resumos de literatura revisada por pares, contando com mais de 60 milhões de registros. A amostra levantada para a investigação foi segmentada entre os anos de 2009 e 2017, onde o pesquisador extraiu da base o histórico e referências completas dos artigos. Trata-se de uma pesquisa documental, onde foram levantados os artigos produzidos com as temáticas pesquisadas nesse trabalho, possibilitando a pesquisa acerca do estado da arte do tema pesquisado.

A segunda técnica aplicada foi um questionário, estruturado com objetivo de investigar a compreensão do gestor quando as atividades que permitem a produção de conhecimento, com intuito de entender os fluxos de produção de conhecimento e identificar possíveis oportunidades para melhora dos referidos fluxos. Assim foi proposto ao participante que preencha o questionário previamente formulado com base em uma escala Osgood, quantificando assim o quanto se identifica com cada afirmação.

A terceira técnica adotada em complemento a análise bibliométrica foi uma observação, a qual foi desenvolvida de forma sistemática, seguindo roteiro conforme apêndice 3, registrando os padrões de comportamento da baixa gestão na organização elencada para realização das pesquisas. Tal método foi proposto

com o objetivo de registrar os processos realizados pelos gestores que possam ser fonte de produção de conhecimento, bem como confrontar os dados coletados no questionário proposto com objetivo de gerar maior confiabilidade no que tange as informações obtidas.

### 3.1 ESTUDO BIBLIOMETRICO

Nessa seção, está descrita o processo de análise bibliométrica realizada acerca do tema abordado no presente trabalho. O termo bibliometria, foi proposta por Pitchard(1969) que o define como a aplicação de métodos matemáticos e estatísticos para a análise de obras literárias. Para esse estudo foram eleitas duas bases de dados, uma internacional, organizada por um grupo holandês com atuação em 24 países denominada Scopus; e a segunda uma base de dados de periódicos mantida por organizações nacionais, denominada Scielo. A amostra contemplou as publicações entre 2009 e 2017, sendo extraídas as informações completas de referência dos artigos que compõe a base.

#### 3.1.2 COLETA DE DADOS

Para a realização da coleta de dados, foram utilizadas alguns termos de busca que contemplam o tema abordado, porém, visto a maioria das publicações encontrarem-se em inglês, os termos de busca foram inseridos nesse idioma.

Foram eleitas 5 chaves de busca para pesquisa nas bases, sendo eles: Fontes de conhecimento organizacional(*Sources of organizational knowledge*); externalização do conhecimento(*knowledge externalization*); Kaizen(*Kaizen*); filosofia Kaizen(*Kaizen philosophy*); Kaizen em empresas de serviço(*Kaizen in service companies*).

As bases foram extraídas em 31 de agosto de 2018, fato que impacta diretamente nos resultados, visto a alimentação diária dos dados. Após a extração, os dados foram exportados para o Microsoft Excel, onde foram realizadas as análises a seguir.

### 3.1.3 ANÁLISE DA BASE SCOPUS

A primeira base analisada foi a Scopus, a qual apresentou maior número de publicações, visto seu caráter internacional. Após a pesquisa, as bases foram extraídas em formato CSV, e posteriormente tratadas no Microsoft Excel. A seguir apresentada uma tabela consolidando os resultados entre os anos de 2009 e 2017.

QUADRO 2: ANALISE DA BASE SCOPUS

BASE SCOPUS									
Termo de busca	ANO DE PUBLICAÇÃO								
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Fontes de conhecimento organizacional(Sources of organizational knowledge)	49	184	225	221	243	216	219	231	246
Externalização do conhecimento(knowledge externalization)	171	184	172	146	168	168	159	155	148
Kaizen(Kaizen)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Filosofia Kaizen(Kaizen philosophy)	5	6	11	10	12	11	2	12	14
Kaizen em empresas de serviço(Kaizen in service companies)	2	2	1	4	2	3	3	4	5

FONTE: O AUTOR (2018)

A primeira base utilizou como chave de busca a “fontes de conhecimento organizacional”, a pesquisa apresentou 1834 resultados divididos entre os anos de 2009 e 2017.

A tabela demonstra crescimento na produção sobre o tema a partir do ano de 2014. Comparado aos demais assuntos pesquisados, as publicações acerca das fontes de conhecimento organizacional apresentaram o maior número de resultados encontrados durante os anos de 2009 e 2017, demonstrando assim um alto grau de interesse dos pesquisadores sobre essa temática.

O segundo tema pesquisado foi a “externalização do conhecimento”, utilizando essa chave de busca, foram apurados 1471 resultados, entre os anos de 2009 e 2017.

Observando a tabela acima, nota-se um crescimento na produção acerca do tema no ano de 2010, a partir desse ano o número de publicações passou a ser menor. Mesmo com a queda produtiva, o número de publicações sobre o tema atinge volume considerável comparada as demais bases, ressaltando assim a importância do tema. Foram localizados mais de 3000 autores que escreveram sobre o tema, revelando vasto número de pesquisadores interessados na externalização do conhecimento.

O terceiro termo de busca utilizado foi a palavra “*Kaizen*”, onde a busca retornou apenas 4 resultados, porém nenhuma delas no período estudado. O baixo número de publicações sobre o assunto abordado revela um vasto universo a ser pesquisado, revelando uma oportunidade de estudo futuro. O quarto tópico pesquisado utilizou como chave de busca “filosofia Kaizen”, apresentando 83 resultados, distribuídos entre os anos de 2009 e 2017. A tabela ilustra que a filosofia Kaizen apresenta-se como área de interesse para pesquisa no período estudado no que tange a publicações presentes na mencionada base. Além disso nos últimos 3 anos o número de publicações apresenta perfil de crescimento.

A última chave de busca utilizada foi “Kaizen em empresas de serviço”, buscando estudar as publicações que relacionam os princípios do Kaizen as rotinas de organizações de serviço. Essa chave apresentou apenas 26 resultados, embora o número de publicações encontrado seja considerado baixo, permite concluir que diversos autores consideram que os princípios do Kaizen podem ser aplicados também em empresas no setor de serviços.

#### 3.1.4 ANALISE DA BASE SCIELO.ORG

A segunda base foi a Scielo.org, a qual existe há mais de 15 anos, mantida pela FAPESP (Fundação de Amparo à Pesquisa de São Paulo), Bireme (Centro Latino-Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde) e apoio do CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico).

Conforme proposto em fase de projeto de pesquisa, foram utilizadas as mesmas chaves de busca aplicadas na base Scopus.





QUADRO 3: ANALISE SCIELO

BASE Scielo									
Termo de busca	ANO DE PUBLICAÇÃO								
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Fontes de conhecimento organizacional(Sources of organizational knowledge)	3	3	2	1	3	7	4	3	2
Externalização do conhecimento(knowledge externalization)	0	1	5	1	1	4	2	2	4
Kaizen(Kaizen)	0	1	1	0	4	0	2	3	2
Filosofia Kaizen(Kaizen philosophy)	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Kaizen em empresas de serviço(Kaizen in service companies)	0	0	0	0	0	0	0	0	0

FONTE: O AUTOR (2018)

A primeira base “Fontes de conhecimento organizacional”, apresentou 9 resultados, distribuídos conforme a tabela acima.

Conforme explicito acima, as publicações localizadas com essa chave de busca apresentam-se a partir do ano de 2009, com uma média anual de 3 publicações por ano. A exceção foi o ano de 2014 que chama atenção com 7 publicações, aumento de mais de 100% comparado ao ano anterior. Tal fato revela aumento no interesse de pesquisadores sobre o tema, visto que cada publicação foi escrita por um grupo de pesquisadores diferente.

A segunda chave de busca foi “Externalização do conhecimento”, apresentando 20 resultados nos últimos 9 anos.

A tabela ilustra um cenário em que a partir de 2009, a produção oscila de maneira padronizada, após dois anos de produção baixa, no terceiro ano a produção científica aumenta consideravelmente. No presente momento há expectativa desse padrão ser mantido, pois em 2018 ainda não foi publicado artigo algum que se enquadre nos parâmetros pesquisados.

A terceira chave de busca utilizada foi a palavra “Kaizen”, apresentando 13 resultados distribuídos entre 2009 e 2017.

Observando a tabela, nota-se que o número de publicações localizadas utilizando essa chave de busca pode ser considerado baixo, revelando assim mais uma oportunidade para pesquisa na área.

A quarta chave de busca “Filosofia Kaizen”, apresentou apenas 3 resultados, o número reduzido de publicações localizadas com essa chave de busca não permitiu ao autor localizar informações relevantes sobre a produção da temática, apenas identificar que trata-se de uma oportunidade para estudos posteriores.

A quinta chave de busca utilizada “Kaizen em empresas de serviço”, retornou apenas 2 resultados, sendo que o baixo número de publicações localizadas nessa base reflete o vasto universo de oportunidades de pesquisa presentes nessa temática ainda não explorados.

### 3.1.5 COMPARATIVO ENTRE AS BASES PESQUISADAS

Embora as bases apresentem volumes diferentes de publicações em seu acervo, as semelhanças na estrutura dos dados nelas constantes permitem uma análise comparativa entre os resultados obtidos nas pesquisas efetuadas.

A primeira análise diz respeito as publicações acerca das fontes de conhecimento organizacional, no período entre 2009 e 2010. Enquanto o número de publicações na base Scopus aumentou 73%, na base Scielo o número permaneceu constante, fato ilustrado na figura abaixo:

QUADRO 4: COMPARATIVO1, PUBLICAÇÕES SOBRE FONTES DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL SCOPUS X SCIELO

BASE	ANO	Nº DE PUBLICAÇÕES	AUMENTO NO PERÍODO
SCOPUS	2009	49	73%
	2010	184	
SCIELO	2009	3	0%
	2010	3	

FONTE: O AUTOR (2018)

A segunda análise comparativa diz respeito a externalização do conhecimento, onde foi realizada uma análise nas bases a partir do ano de 2009, onde as bases foram separadas em dois períodos de 5 anos, conforme ilustrado na tabela abaixo:

QUADRO 5: COMPARATIVO 2 PUBLICAÇÕES SOBRE EXTERNALIZAÇÃO DO CONECIMENTO SCOPUS X SCIELO

BASE	Nº DE PUBLICAÇÕES 2007-2012	Nº DE PUBLICAÇÕES 2013-2017	DIFERENÇA PRODUTIVA
SCOPUS	970	798	-22%
SCIELO	10	13	23%

FONTE: O AUTOR (2018)

Conforme pode ser visto na tabela acima, quando se diz respeito a externalização do conhecimento, a base Scopus sofreu uma queda de 22% no período mencionado, enquanto a base Scielo teve um aumento de 23% em sua produção entre os referidos anos.

A terceira análise efetuada, diz respeito ao ano inicial das publicações localizadas acerca da filosofia *Kaizen*, ilustrado na tabela abaixo:

QUADRO 6: COMPARATIVO 3 SCOPUS X SCIELO

BASE	ANO INICIAL DOS RESULTADOS OBTIDOS
SCOPUS	1989
SCIELO	2016

FONTE: O AUTOR (2018)

A tabela anterior explicita uma diferença de 27 anos entre a primeira publicação sobre a filosofia *Kaizen*, nas bases Scopus e Scielo, revelando que o interesse dos pesquisadores que possuem seus trabalhos publicados na Scopus, surgiu muito antes dos pesquisadores que publicam na Scielo.

### 3.2 QUESTIONÁRIO

Como segunda técnica eleita, foi utilizado um questionário que teve por objetivo capturar grande quantidade de dados acerca do comportamento dos participantes durante a execução de suas tarefas (APÊNDICE 2). A escala utilizada para quantificar as resposta foi a escala de Osgood, a qual segundo Lopes *et al.*(2010), pode ser aplicada com objetivo de possibilitar a análise da percepção de um indivíduo sobre as situações do dia a dia, tanto objetivas quanto subjetivas, conforme se percebe na figura a seguir.

FIGURA 04: ESCALA UTILIZADA NO QUESTIONÁRIO

<b>Não concordo em nada com a afirmação.</b>	1	2	3	4	5	6	<b>Concordo plenamente com a afirmação.</b>

FONTE: O AUTOR (2018),adaptado de LOPES et al (2010).

As perguntas do questionário, num total de 25, foram desenvolvidas buscando analisar como os gestores constroem e utilizam o conhecimento em suas rotinas de trabalho, bem como identificar quais os fluxos de desenvolvimento de conhecimento podem ser implementados para aumento na produção e desenvolvimento constante desse conhecimento.

Esse questionário foi impresso e entregue a 31 gestores operacionais, representando todos os contratantes da organização utilizada como objeto para esse estudo. Foram obtidas 30 respostas, a seguir os dados obtidos com essa pesquisa.

QUADRO 7 : Análise do questionário:

QUESTÃO	PERGUNTA	ALTERNATIVA					
		1	2	3	4	5	6
1	Quando não tenho certeza sobre uma decisão a tomar peço ajuda aos meus colegas de trabalho (gestores)	0%	0%	6,80%	6,80%	30%	57%
2	Costumo anotar tudo que aprendo, em texto, figuras, gráficos entre outros	3%	10%	23%	20%	23%	20%
3	Quando tenho uma tarefa complexa a desenvolver no dia a dia, busco informações em diversos lugares	0%	0%	10%	17%	30%	43%
4	As informações que utilizo com frequência, no processo de tomada de decisão, são baseadas em minhas experiências passadas.	0%	0%	7%	37%	40%	17%
5	Utilizo, com frequência, informações oriundas de revistas especializadas e jornais (on line ou não), da minha área de atuação.	10%	13%	30%	26%	20%	0%
6	As informações que utilizo frequentemente em meu cargo são tratadas por mim, antes de sua utilização.	3%	7%	20%	47%	20%	3%
7	As informações que utilizo frequentemente em meu cargo são suficientes para minha tomada de decisão.	0%	7%	13%	33%	23%	23%
8	As informações que utilizo mais frequentemente em meu cargo são oriundas de fontes externas.	7%	13%	30%	43%	7%	0%
9	As informações que utilizo mais frequentemente em meu cargo são oriundas de fontes internas.	0%	0%	13%	33%	30%	23%

(Continua)

(Continuação)

10	Na coleta de informações externas ou internas, minha organização utiliza de recursos tecnológicos (por ex.: software de processamento da dados).	3%	0%	17%	27%	33%	20%
11	Quando utilizo orientações formalizadas, como manuais, fluxogramas, material de treinamento, regulamentos e outros textos escritos, costumo encontrar a orientação necessária para o desenvolvimento de minhas atividades	0%	7%	13%	26%	36%	17%
12	Os relatórios fornecidos pela área de MIS (Management information service) são aos principais fatores orientadores para a realização de minhas atividades diárias	3%	10%	7%	20%	27%	33%
13	Quando me deparo com uma situação complexa no dia a dia, costumo refletir se já enfrentei uma situação parecida anteriormente.	0%	0%	7%	20%	27%	33%
14	Costumo buscar no mercado ferramentas diferenciadas (como softwares de processamento de dados, softwares de processamento estratégico, teorias pré formuladas, entre outros) para auxílio na realização das atividades diárias	3%	7%	20%	40%	27%	3%
15	Acredito que a principal atividade desenvolvida para atingimento das metas operacionais é o planejamento	0%	3%	0%	17%	30%	50%

(Continua)

(Continuação)

16	Acredito que a principal atividade a ser desenvolvida para atingimento das metas operacionais é o acompanhamento operacional	0%	3%	0%	17%	27%	53%
17	Consigo retirar todas as informações necessárias para a realização das minhas atividades diárias de um só local	10%	20%	26%	17%	23%	3%
18	Costumo registrar as minhas experiências diárias para fundamentar decisões futuras	10%	10%	13%	33%	23%	10%
19	Minha carteira possui todos os recursos disponíveis para utilização registrados para consulta sempre que necessário	7%	20%	3%	27%	37%	7%
20	Quando realizamos acompanhamento de mercado, costumamos registrar os dados coletados.	3%	13%	17%	37%	20%	10%
21	Tenho uma ou mais ferramentas (como softwares para registro de conhecimento, fluxos já testados, teorias científicas, entre outros) para registrar aquilo que aprendo durante o desenvolvimento de minhas atividades diárias	0%	17%	17%	33%	30%	3%
22	Sempre que tenho oportunidade reviso aquilo que aprendi em períodos anteriores	0%	3%	10%	30%	40%	17%
23	Quando tenho um problema operacional costumo recorrer as minhas anotações	3%	17%	13%	27%	30%	10%
24	Julgo importante transmitir aos meus colegas aquilo que aprendi no dia a dia com outras pessoas	0%	3%	0%	10%	37%	50%
25	Se surgisse uma oportunidade de troca de carteira, meu substituto não teria problemas em aprender minhas atividades, mesmo que eu não tenha oportunidade de ensiná-lo	3%	20%	10%	23%	33%	10%

FONTE:O Autor (2018).



### 3.2.1 ANALISE DAS RESPOSTAS

Na primeira pergunta os respondentes foram questionados quanto as incertezas na tomada de decisão, onde 57% concordaram com a afirmação no que tange a consulta de colegas para insumos necessários a tomada de decisão. Esse número demonstra a importância da combinação como fonte de conhecimento para desenvolvimento das atividades diárias do gestor, sendo essa combinação definida como um dos principais fluxos de desenvolvimento de conhecimento da organização.

Na segunda pergunta presente no instrumento de pesquisa, os gestores foram questionados quanto a externalização do conhecimento, onde 63% dos respondentes declararam concordar com a afirmação, a qual declarava que ele costuma registrar aquilo que aprende.

A terceira pergunta questionava o gestor quanto a coleta de informações onde 90% dos respondentes declararam que as informações necessárias para desenvolvimento de rotinas vem de diversas fontes, revelando assim uma oportunidade para centralização das informações necessárias aos gestores.

Na questão seguinte (quarta) dizia respeito a experiência detida pelo gestor, onde 93% dos respondentes declararam que as informações mais utilizadas para tomada de decisão, são baseadas em experiências passadas, demonstrando assim mais um dos fluxos importantes para externalização do conhecimento.

A quinta questão, questionava aos gestores quanto a necessidade de fontes externas para coleta de informações, onde 54% declaravam que a maior parte das informações empregadas eram advindas de fontes internas. Tal fato demonstra a importância das informações internas estarem estruturadas conforme necessidade informacional do usuário.

A sexta pergunta presente no instrumento, buscava investigar a qualidade da disponibilização das informações ao usuário, onde 70% dos respondentes declararam que as informações que necessitam já vem prontas para uso, sem necessidade de novo tratamento.

A pergunta de número 7 questionou aos gestores quanto a suficiência das informações necessárias para o tomada de decisão, onde 79% dos gestores

afirmaram que as informações recebidas são suficientes para execução das tarefas diárias.

A oitava pergunta questionou diretamente ao gestor quanto a utilização de informações advindas de fontes externas, a qual combinando as respostas das perguntas 5 e 9 permite ao pesquisador analisar se os gestores tem esclarecimento sobre o conceito de fontes internas e externas de informação.

A pergunta 9, conforme descrito acima, segue a sinhá da pergunta 8, e possui intuito de verificar se os gestores compreendem o conceito de fontes internas e externas, de forma que 86% de concordância com a afirmação, quando combinada com a resposta da pergunta 5, demonstram que a maior parte da informações empregadas vem de fontes internas, os gestores pesquisados tem ciência desse cenário.

A décima pergunta, questionou aos respondentes quanto as ferramentas empregadas para coleta de informações, onde 80% dos gestores declaram que a organização utiliza recursos tecnológicos para a coleta das informações a serem disponibilizadas, o que evidencia o conhecimento dos gestores quanto a origem das informações a eles disponibilizada.

A pergunta de número 11 busca investigar quanto a internalização de conhecimento explicito, onde 79% declararam que quando utilizam informações explícitas costumam encontrar a orientação necessária para a execução das tarefas diárias. Tal número explicita que essa fonte possui alto grau de eficiência no que tange ao desenvolvimento de conhecimento pelos gestores.

A pergunta posterior (12) questionava o gestor quanto a origem das informações de acompanhamento (relatórios), onde 80% dos participantes declararam que os relatórios da área de *Management Information Service*, são as principais fontes informacionais para desenvolvimento das atividades diárias. Tal fato revela mais um dos principais fluxos de criação de conhecimento na organização.

A décima terceira pergunta diz respeito a consulta de conhecimentos anteriores para execução de tarefas gerenciais, onde 93% dos gestores afirmaram que costumam refletir sobre situações correlatas anteriores antes de tomar uma

decisão. Tal número indica a importância do registro e preservação da memória organizacional para desenvolvimento de conhecimento organizacional.

A décima quarta pergunta questionou aos gestores sobre a utilização de ferramentas tecnológicas para auxílio as atividades diárias, onde 70% dos gestores declaram utilizar alguma ferramenta tecnológica disponível no mercado para a execução de suas atividades diárias.

A décima quinta pergunta questionou aos gestores quanto a principal atividade necessária para cumprimento da missão organizacional, onde 97% dos gestores concordaram com a afirmação de que a principal atividade é o planejamento. Com base na estatística obtida, fica claro que a organização tem necessidade de priorizar o desenvolvimento de conhecimento para planejamento.

A indagação seguinte (16) pergunta indagou aos gestores sobre a importância do acompanhamento operacional, onde 93% dos gestores consideram que é a principal atividade para atingimento de metas operacionais. Dessa forma logo após o planejamento, o acompanhamento operacional é uma das principais atividades necessárias na visão da baixa e média gestão. Sendo assim essa atividade precisa ser levada em conta quanto a produção de conhecimento.

A décima sétima pergunta diz respeito a concentração das informações em local único onde a diferença entre concordância e discordância da afirmação ficou apenas em 2%, revelando que não existe um padrão organizacional quanto a disponibilidade de informações para realização das rotinas operacionais da média e baixa gestão. Sendo dessa forma surge uma oportunidade para desenvolvimento de um padrão organizacional de divulgação de informações.

A décima oitava pergunta apresenta estatística parecida com a questão anterior, onde houve apenas 5% de diferença entre concordantes e discordantes da afirmação. Nessa afirmativa os respondentes foram questionados quanto ao registro das experiências diárias para fundamentação de decisões futuras, onde praticamente metade dos respondentes declarou não realizar tal registro. Comparada a resposta da pergunta número 13, o não registro das experiências causa dificuldade em decisões futuras em cenários de troca de gestão, revelando assim mais uma oportunidade de desenvolvimento no fluxo de desenvolvimento de conhecimento organizacional.

A questão posterior (19) pergunta questionou o gestor quanto ao registro dos recursos disponíveis para utilização nas atividades do gestor, onde 71% dos respondentes declararam que suas carteiras possuem registro dos recursos disponíveis. Sendo assim, os gestores tem ciência dos recursos que pode utilizar para desenvolvimento de suas atividades gerenciais.

A vigésima pergunta questionou ao gestor quanto ao registro de acompanhamento de mercado, onde 67% dos gestores afirmam que realizam o registro das informações de acompanhamento de mercado.

A vigésima primeira pergunta questionou aos gestores quanto a disponibilidade de recursos para registro do conhecimento desenvolvido, onde 66% declarou que possui os recursos necessários. Dessa forma, pode-se concluir que se existe recurso disponível para registro de conhecimento, e há conhecimento a ser registrado, se o gestor não realiza tal registro é porque não tem hábito de realizar essa atividade. Sendo assim a organização pode desenvolver fluxos que não só permitam esse registro, mas também habituem o gestor a realiza-lo.

A pergunta subsequente (22) pergunta diz respeito a revisão dos conhecimentos obtidos, onde 87% dos gestores afirmaram que revisam os conhecimentos obtidos sempre que tem oportunidade. Diante do número citado, existem diversas oportunidades para desenvolvimento de novos conhecimentos.

A pergunta 23 questionou aos gestores quanto a consulta do conhecimento registrado por meio de anotações, 67% dos respondentes afirmaram que costumam realizar tal consulta. Diante do número obtido, fica evidente que se o conhecimento for externalizado, certamente será consultado.

A vigésima quarta pergunta diz respeito a transmissão do conhecimento entre os colegas de organização, onde 97% dos gestores afirmaram ser importante a realização dessa atividade. Sendo assim, caso os fluxos que permeiam a realização das atividades permita, certamente haverá socialização do conhecimento.

A última questão, indagou aos gestores acerca de uma possível substituição, onde 67% afirmaram que um possível substituto não teria problemas caso fosse necessário que assumisse sua posição. Tal fato revela que com o ciclo diário de

realização de atividades, o gestor deixou de perceber a complexidade das atividades que realiza, acreditando assim que seria facilmente substituído.

### 3.2.2 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO

Dentre as 25 perguntas propostas ao participante, o mesmo foi instigado a refletir sobre situações diárias que permeiam o trabalho do gestor, explorando atividades de Internalização, socialização, combinação e externalização do conhecimento.

No questionário, oito perguntas (questões 4, 5, 11, 13, 17, 22 e 25) remetem a situações de internalização do conhecimento, onde analisando as respostas, conclui-se que a maior parte das informações consultadas para internalização são advindas de fontes internas. Dessa forma, a qualidade das informações internas é de extrema importância para desenvolvimento do conhecimento dentro da organização estudada, e caso sejam encontrados problemas na disponibilização ou baixa na qualidade dessas informações todo o fluxo de desenvolvimento de conhecimento restará prejudicado.

As perguntas relacionadas com a socialização (questões 1 e 24) foram direcionadas no intuito de verificar se os gestores trocam informações entre si, além de verificar o quanto julgam importante que haja essa interação. As respostas relacionadas a esse tópico foram as que mais chamaram atenção quanto a unanimidade de resposta, onde 93% dos participantes declararam que quando tem dificuldades procura preferencialmente um de seus colegas para troca de informações; além disso 97% dos participantes acreditam que a interação entre os gestores é importante para troca de conhecimento.

As perguntas relacionadas a combinação (questões 3, 6, 8, 9, 10) tinham por objetivo verificar se os gestores costumam utilizar-se da diversidade de conhecimentos que possuem, os combinando de diferentes formas, e produzindo novos conhecimentos. As respostas obtidas evidenciam que o conhecimento advindo de combinação diz respeito em sua grande maioria de coleta informacional em fontes diversas, em maioria internas, bem como a interpretação dessas informações de acordo com experiências anteriores que esse gestor detém.

As perguntas relacionadas a externalização do conhecimento (questões 2, 7, 15, 18 e 20) foram arquitetadas com o objetivo de verificar quais são as formas utilizadas pelo gestor para externalizar o conhecimento que possui. Além disso algumas perguntas buscam identificar qual o grau de importância atribuído pelo gestor a essa etapa da construção do conhecimento. Grande parte dos gestores indagados declara que de uma ou mais formas registra o conhecimento que desenvolve, porém não existe uma padrão de ferramenta para externalização e registro desse conhecimento.

### 3.3 OBSERVAÇÃO

A terceira técnica de pesquisa eleita para coleta dos dados na investigação foi uma observação estruturada sistemática onde, por meio de um questionário semiestruturado (APÊNDICE 3), o pesquisador analisou o comportamento de alguns indivíduos da organização, pré-selecionados de acordo com sua função. O intuito dessa pesquisa foi definir padrões de comportamento durante o desenvolvimento de suas atividades rotineiras.

Para realização da pesquisa foram eleitos colaboradores pertencentes a baixa gestão de uma organização de serviços, a qual já foi descrita anteriormente. Tais colaboradores foram escolhidos com base em sua carteira de atuação, com intuito de atingir o máximo de carteiras possível, para que as conclusões obtidas com base na pesquisa possam ser aplicáveis em todas as carteiras da organização.

Para auxiliar no processo observatório foi desenvolvido um questionário (conforme apêndice 4), onde foram estabelecidas categorias para classificação do comportamento dos participantes.

#### 3.3.1 RESULTADOS OBTIDOS NA OBSERVAÇÃO

Durante a observação, foram acompanhados 11 gestores de baixa e média gestão durante o desenvolvimento de suas atividades diárias, com intuito de

verificar as informações que utiliza, bem como a forma que o conhecimento é tratado durante as atividades diárias desse gestor, a diante os resultados obtidos.

As principais fontes de conhecimento empregadas, advém da socialização do conhecimento, onde existe forte interação entre os gestores quanto a conhecimentos já detidos por eles, em grande parte das decisões complexas a serem tomadas, os gestores costumam consultar seus pares.

Quanto a externalização, existe em poucos momentos, os gestores tem pouca preocupação com o registro do conhecimento que possuem, em grande maioria, preocupam-se excessivamente em preparar um substituto, o que ilustra o cenário de socialização citado anteriormente.

Quanto aos resultados esperados tanto pela organização, quanto pelos contratantes, existem duas vertentes entre os gestores, a primeira delas leva em consideração puramente as experiências anteriores. Em sua maioria os gestores que seguem essa linha possuem maior tempo de empresa, ou já entraram na organização com experiências anteriores, embora já tenham passado por diversas situações correlatas com as que enfrentam em seu dia a dia, esses gestores acabam por ignorar alguns fatos relacionados as mudanças de mercado, enfrentando dificuldades para atingimento de metas quando ocorre uma mudança radical no cenário de atuação.

A segunda vertente apoia-se excessivamente em relatórios e manuais, sendo esses os gestores de menor experiência na organização. Esses gestores buscam se basear em linhas de tendência, comparativos de performance, *Key Performance Indicators*, entre outros. Em sua grande maioria esses gestores são inseguros quanto a mudanças, e acabam por possuir menor pró-atividade frente aos demais.

Quanto às atividades desenvolvidas pelo gestor, as mais impactantes para cumprimento da missão organizacional podem ser categorizadas na seguinte ordem: a primeira sem dúvida é o planejamento, os gestores que possuem maior dificuldade no desenvolvimento dessa atividade enfrentam dificuldades diárias, principalmente em relação a gestão do tempo empregado em cada processo; A segunda delas é o acompanhamento operacional, gestores que possuem um bom planejamento e falham no acompanhamento operacional das tarefas pré-definidas

tendem a falhar no cumprimento de suas metas; a terceira atividade é a organização estratégica dos recursos, gestores que alocam recursos subestimando o potencial de uso desses, acabam esgotando uma parte dos recursos sem que consigam o resultado esperado; a quarta atividade é o direcionamento estratégico, gestores que direcionam estratégias ao atingimento de indicadores com menor relevância, apresentam dificuldade para cumprimento das metas operacionais.

Durante a execução das atividades observadas, foram identificadas diversas combinações entre conhecimentos, inclusive conhecimentos explícitos. Dentre esses várias orientações formalizadas, e-mails de orientação, resultados de *benchmark*, avaliações de performance, *feedbacks* registrados e alguns manuais de operação. Tais conhecimentos combinados permitem ao gestor formar uma visão do macro ambiente para desenvolvimento de ações efetivas para atingimento das metas organizacionais.

Quanto as rotinas de registro do conhecimento ainda apresentam-se tímidas, durante as observações, o pesquisador verificou apenas rotinas de registro que possuem algum tipo de obrigatoriedade, como formulação de material para apresentação de resultados e *feedbacks* registrados, ambos com frequência mensal. Durante essas rotinas, foram identificadas catalogações apenas de procedimentos normalizados, técnicas de medição e resultados dos concorrentes, onde várias informações relevantes podem ser perdidas por falta de registro. Para a realização desses registros, há certa limitação dos recursos disponíveis, ficando restritos a modelos institucionais, sendo poucos os gestores que explicitam seu conhecimento além dos padrões obrigatórios.

Quanto a revisão desse conhecimento, não possui rotina definida, e acaba sendo revisto somente no momento onde há real necessidade de sua busca e utilização. Essa utilização não tem uma frequência constante, e na maioria dos casos onde esse gestor enfrenta situação adversa, o mesmo recorre preferencialmente ao seu conhecimento pessoal, posteriormente a socialização e em terceira opção ao conhecimento externalizado.



## 4. ANALISE DOS RESULTADOS

Os dados apresentados acima foram contextualizados com os objetivos do presente trabalho, e juntamente com as informações advindas da fundamentação teórica anteriormente apresentada, foram identificados alguns pontos descritos a seguir.

### 4.1 PRINCIPAIS FONTES DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Analisando os dados coletados no questionário e observação, ficam evidentes que as principais fontes de conhecimento permanecem sendo as pessoas. Essas pessoas detêm grande volume de informações contextualizadas ao ambiente organizacional, as quais apresentam fundamental importância para o cumprimento da missão da organização estudada. Esse conhecimento possui origem em basicamente duas fontes, as experiências anteriores, e a troca de informações entre gestores.

Conforme citado no relato da observação, os gestores que possuem maior tempo na organização, ou já tinham experiência de gestão em empresas do mesmo nicho, costumam empregar sua experiência como principal fonte de conhecimento no desenvolvimento de suas atividades rotineiras. Esses gestores possuem maior grau de autoconfiança, e assim costumam ter maior pró-atividade quanto ao acompanhamento operacional. Em contrapartida, esses gestores costumam possuir menor sensibilidade quanto às mudanças de mercado, e são mais resistentes quando surgem mudanças institucionais.

Quanto aos gestores que possuem menor experiência no exercício de cargos de gestão, costumam ser mais analíticos, fundamentam suas decisões pautadas em dados e sempre que precisam tomar uma decisão complexa consultam seus colegas, discutem as possíveis soluções e posteriormente elege uma delas para adotar. Esses gestores costumam ser mais inovadores, e dessa forma aceitam com maior facilidade as mudanças que naturalmente ocorrem na organização.

### 4.2 PRINCIPAIS FLUXOS DE DESENVOLVIMENTO DE CONHECIMENTO

Com base nos dados coletados no questionário, os principais fluxos de desenvolvimento de conhecimento na organização permeiam as atividades de planejamento operacional, tomada de decisão, e o acompanhamento operacional. Durante a execução dessas atividades os gestores costumam coletar informações internamente e contextualizando a fatia relevante ao ambiente de sua unidade de negócio constroem conhecimento organizacional.

O primeiro dos fluxos citado, é o planejamento operacional, atividade onde a baixa e média gestão definem os caminhos a serem seguidos para atingimento das metas propostas pela alta gestão. Após terem recebido quais as metas esperadas, o gestor a decompõe, podendo separa-la por dia, por semana, por colaborador, entre outros de acordo com a unidade de negócio. Posteriormente ao gestor analisa quais os recursos necessários para atingimento daquela meta, bem com se todos estão disponíveis. Muitas vezes, o gestor possui limitação de recursos, e precisa criar formas diferentes de atuação para que consiga atingir esses objetivos com aqueles recursos, sendo nesses momentos onde há maior volume de desenvolvimento de conhecimento.

O segundo fluxo a ser citado é a tomada de decisão operacional, nesse fluxo, os gestores são desafiados a encontrar o melhor caminho para seguir quando encontra um problema na operação. Esses problemas infelizmente não podem ser previstos, e muitos deles exigem uma rápida resposta para reduzir os impactos na cadeia produtiva. Diante disso, não há muito tempo para analisar os dados e avaliar profundamente os impactos que aquela decisão pode implicar, assim o conhecimento é desenvolvido com base em rotinas de erro e acerto, sendo uma decisão operacional rápida e precisa determinante no resultado final dessa unidade de negócio.

O terceiro fluxo de desenvolvimento de conhecimento elencado é o acompanhamento operacional, nessa atividade o gestor acompanha se as operações encontram-se aderentes as estratégias formuladas pela alta gestão. Essa avaliação é realizada basicamente pela mensuração de *Key Performance Indicators*, onde o conhecimento é construído com base nos desvios desses indicadores, onde o gestor começa a conhecer caminhos diferentes para alcançar os objetivos elencados.

### 4.3 OPORTUNIDADES DE MELHORIA

Os fluxos de desenvolvimento de conhecimento descritos acima possuem algumas oportunidades para desenvolvimento, cabendo assim alguma possibilidades de alteração dessas atividades.

O primeiro problema verificado diz respeito ao registro do conhecimento, conforme descrito, o conhecimento desenvolvido pelos gestores durante as atividades costuma ficar internalizado com o indivíduo, existindo nessa fase uma boa oportunidade para externalização desse conhecimento. O conhecimento explícito apresenta propriedade física, pode ser registrado em um suporte, pode ser mensurado, além de ser muito mais fácil de ser comunicado. Com base nas rotinas observadas na organização, caso o conhecimento desenvolvido pelos gestores estivesse explicitado, sua consulta poderia ser efetuado com uma facilidade infinitamente maior, além da maior facilidade de disseminação desse valioso ativo para as pessoas que compõe a organização.

O segundo problema a ser descrito diz respeito a falta de revisão desse conhecimento, visto a fluidez do mercado, o conhecimento das pessoas tende a tornar-se obsoleto com maior rapidez. Diante disso, caso a organização possua o conhecimento externalizado, o mesmo pode ser reavaliado com maior frequência, iniciando um ciclo de melhoria constante desse conhecimento.

A terceira deficiência do fluxo a ser citada é a baixa variedade de requisitos disponível aos gestores. Conforme proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), um dos fatores facilitadores para criação do conhecimento é a variedade de requisitos, nos fluxos dispostos anteriormente, essa variedade de requisitos é limitada, prejudicando o ambiente criativo desses gestores.

### 4.4 SUGESTÕES PARA ALTERAÇÃO NOS FLUXOS

Conforme exposto nos parágrafos anteriores, os processos de criação de conhecimento apresentam deficiências no que tange aos processos de externalização do conhecimento. Com intuito de otimizar os fluxos de desenvolvimento de conhecimento explícito na organização, foram identificadas

algumas ferramentas que permitam o registro do conhecimento operacional da organização, as quais se aplicadas juntamente com o realinhamento dos fluxos podem permitir o registro e posterior recuperação do conhecimento desenvolvido. Os fluxos a serem tratados foram definidos como principais fluxos de desenvolvimento de conhecimento com base nas informações coletadas nas pesquisas realizadas, sendo, o planejamento operacional, a tomada de decisão operacional e o acompanhamento operacional.

Com intuito de externalizar o conhecimento advindo do planejamento operacional, podem ser utilizadas algumas ferramentas já consolidadas no mercado. Com base no modelo de negócio da organização estudada, a aplicação da matriz BCG (*Boston Consulting Group*) para o planejamento operacional será uma boa alternativa.

FIGURA 5: MATRIZ BCG

		PARTICIPAÇÃO RELATIVA	
		ALTA	BAIXA
C R E S C I M E N T O	ALTA	 <p>SEGMENTAÇÕES ATRATIVAS, DEMANDAM ALTO INVESTIMENTO</p>	 <p>SEGMENTAÇÕES QUE AINDA NÃO GERAM GRANDE RECEITA E NECESSITAM DE ALTO INVESTIMENTO</p>
	BAIXA	 <p>SEGMENTAÇÃO COM MAIOR GERAÇÃO DE RECEITA, BAIXA NECESSIDADE DE</p>	 <p>SEGMENTAÇÃO COM BAIXA PARTICIPAÇÃO NO RESULTADO, NÃO GERAM RECEITA</p>

FONTE: O Autor, Adaptado de Kotler (2000)

Independente da carteira de atuação, todas possuem algum tipo de distinção, como faixa de atraso, produto, ticket médio de contrato, portfólio, entre outros. Diante disso a estruturação do planejamento operacional utilizando a matriz BCG

permitirá ao gestor que identifique e registre os grupos de atuação de sua carteira, e posteriormente classifique-os de acordo com sua participação no resultado total da carteira de atuação. Realizada essa operação de classificação e registro mensalmente, no fim do ciclo o gestor poderá revisar o conhecimento externalizado e corrigir possíveis erros no planejamento de tempo, recursos financeiros e pessoas empregadas nas atividades relacionadas com cada um dos aspectos presentes na matriz.

Outro fluxo de desenvolvimento de conhecimento que apresenta oportunidades para melhora são as tomadas de decisão operacional. Por apresentarem necessidade de rápida definição, esse fluxo demanda uma ferramenta que permita que haja o registro de forma rápida. Diante disso uma ferramenta capaz de satisfazer essa necessidade é o método Fato-Causa-Ação (FCA), o qual propõe uma análise desses fatores, porém de forma bastante simplificada.

QUADRO 8: ANÁLISE FCA

<b>ANÁLISE FCA</b>	
<b>FATO</b>	TRATA-SE DO PROBLEMA QUE LEVOU A TOMADA DE DECISÃO. EX.:BASE COM CLIENTES DESLOCALIZADOS.
<b>CAUSA</b>	TRATA-SE DO MOTIVO QUE OCASIONOU O PROBLEMA. EX.:ESGOTAMENTO DOS TELEFONES PRODUTIVOS.
<b>AÇÃO</b>	TRATA-SE DA RESOLUTIVA PARA O PROBLEMA ELENCADE. EX.: ENVIO DA BASE PARA ENRIQUECIMENTO DE NOVOS NÚMEROS DE TELEFONE.

FONTE: O Autor, Adaptado de Endeavor.org

Com base no modelo proposto acima, o gestor pode elencar os principais problemas enfrentados, bem como quais foram as decisões tomadas para resolutive de cada um desses problemas. Depois de catalogados, a organização possuirá uma base com as principais dificuldades enfrentadas, bem como quais

foram as soluções adotadas para a resolutiva de cada um deles, revisitando tais soluções, o que permite desenvolvimento constante do conhecimento desenvolvido na tomada de decisão operacional.

Quanto ao acompanhamento operacional, os gestores costumam desenvolver conhecimento no momento de acompanhar os indicadores de desempenho da carteira, desenvolvendo soluções para atingimento de cada indicador proposto. Buscando disseminar essas ideias pela organização, pode ser desenvolvida uma Wiki, onde os gestores podem contribuir com suas ideias para atingimento de cada um dos indicadores institucionais propostos. Essas ideias podem ficar disponíveis a todos os gestores e organizadas por indicador, facilitando a busca e recuperação, e sempre que aplicadas haveria incremento no conhecimento relacionado com esses indicadores.

#### 4.5 CONHECIMENTO EXPLÍCITO E FILOSOFIA KAIZEN.

Com base na missão da organização eleita para realização do estudo, o desenvolvimento constante deve ser voltado para obtenção dos melhores resultados para a organização e seus clientes. Assim, a explicitação do conhecimento permite sua implementação e desenvolvimento constante, principalmente nos fluxos de planejamento operacional, tomada de decisão e acompanhamento operacional, as quais, com base nos dados obtidos na pesquisa, são classificadas pelos gestores como os principais fluxos de criação de conhecimento da organização.

A implantação de fluxos que permitam a externalização do conhecimento, a organização passará a possuir uma vasta base de conhecimento organizacional, com a possibilidade de enriquecimento constante. Após a etapa de externalização, a tendência organizacional é que haja redução de erros operacionais, onde essa organização passará a ter uma qualidade operacional superior ao apresentado atualmente e passará a atuar a cada dia de forma mais inteligente frente aos desafios do mercado. Tal relacionamento cíclico entre as atividades é ilustrado na figura a seguir:

FIGURA 6: CICLO DE DESENVOLVIMENTO CONSTANTE DO CONHECIMENTO EXPLÍCITO.



FONTE: O AUTOR (2018)

Conforme apresentado na figura, a externalização o conhecimento permite a utilização desse conhecimento de forma cíclica, além de permitir sua fácil transmissão e armazenamento, possibilitando assim a criação de uma base de conhecimento. Sempre que utilizados os conhecimentos dessa base são contextualizados a determinada realidade organizacional, onde a aplicação desse conhecimento contribui com o enriquecimento constante desse importante ativo. A partir do momento que essa base possui riqueza de detalhes no sentido da contextualização do conhecimento, as decisões tornam-se mais assertivas, diminuindo a quantidade de erros que surgem nas rotinas operacionais. A diminuição de erros incide diretamente na qualidade do serviço prestado pela organização, de forma que agentes causadores de problemas já seriam anteriormente identificados.

Esses fatos geram inteligência competitiva, pois a organização passa a prever possíveis problemas de mercado, e diante desses problemas, passam a consultar as possíveis resoluções em uma base de conhecimento, eximindo-seem muitos casos da necessidade de desenvolvimento de novas soluções de mercado. Essas experiências, após a aplicação do conhecimento , devem ser novamente externalizadas e passam a integrar a base de conhecimento da organização, criando um ciclo de melhoria contínua.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A especialização do indivíduo na realização de suas tarefas operacionais, proporcionou que esse passe a desenvolver a cada dia maior volume de conhecimento nas atividades em que atua, desenvolvendo profissionais com alto grau de qualificação em suas atividades. Tal fato, relacionado a instabilidade do mercado, gera um cenário de competitividade entre as organizações, todas buscando possuir os melhores funcionários em seu quadro de trabalho. Diante disso, há uma forte necessidade de que as organizações sejam capazes de externalizar o conhecimento desses profissionais, possibilitando assim a transferência desse conhecimento com maior nível de integridade.

Nesse trabalho, conforme disposto na seção 4.1, foi realizado um levantamento das principais fontes de desenvolvimento de conhecimento relacionados ao cumprimento da missão organizacional, sendo essas definidas com base nas informações coletadas dos gestores de baixa e média hierarquia, onde verificou-se que as principais fontes de conhecimento organizacional relacionados diretamente com o cumprimento da missão da organização são as experiências do indivíduo. Posteriormente as atividades relacionadas a produção de conhecimento tácito na organização foram identificadas, conforme seção 4.2, sendo definidos os principais fluxos de desenvolvimento de conhecimento tácito na organização, o planejamento operacional, a tomada de decisão operacional e o acompanhamento operacional. Essa identificação evidencia algumas oportunidades de melhoria no sentido de externalizar o conhecimento gerado durante esses fluxos, criando formas de registro do conhecimento obtido e possibilitando a transferência desse conhecimento conforme seção 4.3.

Diante desse mapeamento, o autor concluiu que as falhas de registro do conhecimento não se encontram instauradas nos fluxos que envolvem o desenvolvimento de conhecimento operacional, e sim nas atividades exercidas pelos gestores. Dessa forma para que a organização obtenha êxito na tentativa de externalizar o conhecimento detido por seus colaboradores, a alteração deve ocorrer na forma com que as atividades são realizadas e não nos fluxos de desenvolvimento de conhecimento. Assim foram dispostas na seção 4.4,

ferramentas que possibilitem a externalização do conhecimento, que caso empregadas nas atividades diárias dos gestores que atuam na organização, possibilitariam aumento no conhecimento externalizado detido pela mesma.

No que tange a relação da externalização do conhecimento com a filosofia Kaizen no contexto da organização, pode ser ilustrada conforme figura 6 apresentada anteriormente nesse trabalho, onde o conhecimento externalizado possui característica de facilidade de transferência, aumentando assim a disponibilidade desse ativo. A disponibilização por sua vez contribui com o acesso ao conhecimento, sendo esse contextualizado a realidade da organização, incidindo em diminuição de erros e consequente aumento de qualidade na prestação de serviços.

A cada atividade realizada, o colaborador constrói conhecimento, o qual após externalizado possibilita sua transferência de forma mais eficiente, onde esse importante ativo organizacional passa a ser mais acessado e quando aplicado nas atividades diárias o passa a ser implementado, criando assim um ciclo de desenvolvimento constante de conhecimento organizacional.

Com base nas informações dispostas nesse trabalho, presentes nos capítulos anteriores, o objetivo geral de elaborar uma proposta para externalização do conhecimento tácito dos indivíduos de uma organização, em conhecimento explícito para colaborar no desenvolvimento de uma filosofia Kaizen, foi atingido.

Ao verificar a dinâmica de trabalho na organização estudada, foi possível verificar que os esforços de cada colaborador estão plenamente direcionados para o cumprimento da missão organizacional, sendo assim as atividades operacionais voltadas para esse fim são capazes de proporcionar um ambiente produtivo no que tange ao desenvolvimento de conhecimento.

A partir do momento que dentro das atividades operacionais existem ferramentas de externalização do conhecimento, esse conhecimento é transmitido a outro indivíduo, o qual com experiências divergentes, repertório diferente e valores próprios, adapta esse conhecimento para sua necessidade sempre que necessário, criando assim um ciclo de desenvolvimento constante do conhecimento organizacional.

Foi possível identificar que a explicitação do conhecimento é uma forma de aprimorar a filosofia *Kaizen*, além de demonstrar que as propostas descritas nesse trabalho podem ser aplicadas em uma organização de serviços.

Para trabalhos futuros, recomenda-se que sejam desenhados os fluxos de desenvolvimento de conhecimento no contexto organizacional, para que assim além de identificar possibilidades de alteração na dinâmica das atividades exercidas, possam ser identificadas oportunidades de melhoria nos fluxos de criação de conhecimento. Além disso, nesse trabalho não foram avaliadas as métricas para avaliação da melhoria do conhecimento organizacional, ficando o estudo desse tópico para oportunidade posterior.

## REFERÊNCIA

ABBATE, J. **Inventing the Internet**. Cambridge: MIT Press, 2000.

BARITÉ, M. **Organización del conocimiento**: un nuevo marco teórico-conceptual em Bibliotecología y Documentación. In: CARRARA, Kester. (Org.). Educação, universidade e pesquisa. Marília: Unesp-Marília-Publicações, 2001.

BRÄSCHER, M.; CAFÉ, L. **Organização da informação ou organização do conhecimento?** In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO (ENANCIB), 9., 2008, São Paulo. Anais... São Paulo: ANCIB, 2008.

CARVALHO, M.S. **A TRAJETÓRIA DA INTERNET NO BRASIL: DO SURGIMENTO DAS REDES DE COMPUTADORES À INSTITUIÇÃO DOS MECANISMOS DE GOVERNANÇA**. 2006. 261 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências de Engenharia de Sistemas e Computação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Marcelo\\_Carvalho17/publication/268809917\\_A\\_TRAJETORIA\\_DA\\_INTERNET\\_NO\\_BRASIL\\_DO\\_SURGIMENTO\\_DAS\\_REDES\\_DE\\_COMPUTADORES\\_A\\_INSTITUICAO\\_DOS\\_MECANISMOS\\_DE\\_GOVERNANCA/links/54774a430cf2a961e4825bd4.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Marcelo_Carvalho17/publication/268809917_A_TRAJETORIA_DA_INTERNET_NO_BRASIL_DO_SURGIMENTO_DAS_REDES_DE_COMPUTADORES_A_INSTITUICAO_DOS_MECANISMOS_DE_GOVERNANCA/links/54774a430cf2a961e4825bd4.pdf). Acesso em: 15 mar. 2018.

CHOO, C.W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed. São Paulo: Senac, 2006.

DAHLBERG, I. **Knowledge organization: a new science?** Knowledge Organization, Frankfurt, 2006.

DAVENPORT, T. H.. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 1998.

DRUCKER, P. F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Nacional, 2003.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: (entrepreneurship)**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1986.

DRUCKER, P. F. **O Gestor Eficaz**. Rio de Janeiro: Gen, 2011. Tradução de Jorge Fortes.

ELSEVIER, B.V., **A companhia**. 2017. Disponível em: <https://www.elsevier.com.br/sobre/a-companhia/>. Acesso em: 09 set. 2018.

ENDEAVOR. **A Matriz BCG no ciclo de venda:** como identificar vacas leiteiras e abacaxis. 2015. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/marketing/matriz-bcg/>>. Acesso em: 03 nov. 2018.

ENDEAVOR. **FCA:** para você focar na raiz dos problemas. 2015. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/fca/>>. Acesso em: 03 nov. 2018.

FERREIRA, A. B. de H. **Dicionário da língua portuguesa.** Disponível em: <<https://dicionariodoaurelio.com/registro>>. Acesso em: 28 abr. 2018.

FREIRE, P. S ; TOSTA, K. C. B. T.; HELOU FILHO, Esperidião A; DA SILVA, G. G. Memória organizacional e seu papel na gestão do conhecimento. **Revista de Ciências da Administração**, [s.l.], v. 14, n. 33, p.2-2, 1 ago. 2012. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

IMAI, M. **Kaizen:** a estratégia para o sucesso competitivo. São Paulo: Imam, 1996.

KOTLER, P. **Administração de Marketing:** a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LOCKE, J. **An essay concerning human understanding.** Clarendon: Oxford, 1979.

LOPES, J.L; NOGUEIRA-MARTINS, L.A.; ANDRADE, A.L.; BARROS, A.L.B.L. Escala de diferencial semântico para avaliação da percepção de pacientes hospitalizados frente ao banho. **Acta Paul Enferm**, São Paulo, v. 6, n. 24, p.815-820, jun. 2011.

MORETTI, S.; TREICHEL, A. **Qualidade de Vida no Trabalho e auto-Realização Humana.** Revista Leonardo pós-Órgão de Divulgação Científica e Cultural do ICPG, Blumenau, 1,3, pp.73-80, 2003.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.. **Criação de conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinamica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento:** os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ROCHA-PINTO, S. R.; PEREIRA, C. S.; Coutinho, M. T.C.; JOHANN, S.L. **Dimensões funcionais da gestão de pessoa.** 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

SHINYASHIKI, G. T.; TREVIZAN, M. A.; MENDES, I. A. C. Sobre a criação e a gestão do conhecimento organizacional. **Revista Latino-americana de Enfermagem**, [s.l.], v. 11, n. 4, p.499-506, ago. 2003. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-11692003000400013>.

SIMON, I.. **A ARPANET.** 1997. Disponível em: <<https://www.ime.usp.br/~is/abc/abc/node20.html>>. Acesso em: 08 set. 2018.

SLACK, N.; JOHNSTON, R.; BRANDON-JONES, A.. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento**: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios. Rio de Janeiro: Senac, 2000.

VICTORINO, M.; BRASCHER, M. . Organização da Informação e do Conhecimento, **Engenharia de Software e Arquitetura Orientada a Serviços**: uma Abordagem Holística para o Desenvolvimento de Sistemas de Informação Computadorizados. Datagramazero (Rio de Janeiro), v. 10, p. 3, 2009.

## APÊNDICE 1: TERMO DE CONSENTIMENTO

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

#### **Tema da pesquisa: DESENVOLVIMENTO DO CONHECIMENTO E FILOSOFIA KAIZEN**

Prezado Senhor<sup>(a)</sup> GESTOR(a)

V.S<sup>a</sup> está sendo convidado<sup>(a)</sup> a participar de uma pesquisa que irá compor um Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Gestão da Informação – da Universidade Federal do Paraná – UFPR.

O referido estudo aborda os processos de criação do conhecimento, bem como procura investigar o relacionamento com a filosofia Kaizen.. Assim, o objetivo deste estudo é a elaboração uma proposta para externalização do conhecimento tácito dos indivíduos de uma organização, em conhecimento explícito para colaborar no desenvolvimento de uma filosofia Kaizen.

Os dados coletados podem ser usados em publicações científicas sobre o assunto pesquisado, porém serão tratados em caráter confidencial e a identidade do respondente e da sua organização não serão reveladas, caso seja do seu interesse.

**Ao assinar este termo, dará a sua permissão para participar do estudo. Declarando seu entendimento sobre a informação apresentada neste termo de consentimento e que teve oportunidade para fazer perguntas, concordando que os dados coletados para o estudo sejam usados para o propósito acima descrito.**

Qualquer dúvida não hesite entrar em contato por meio do e-mail [Gabriel.rodrigues@bellinatiperez.com.br](mailto:Gabriel.rodrigues@bellinatiperez.com.br) ou por meio do telefone (41) 2111-9566 com o pesquisador Gabriel Rodrigues. O trabalho é orientado pelo professor Edelvino Razzolini Filho, que também pode ser contatado para eventuais esclarecimentos: [razzolini@ufpr.br](mailto:razzolini@ufpr.br) ou telefone (41) 3360-4472.

Nome do respondente: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

### **TERMOS RELEVANTES PARA A PESQUISA:**

**1. Gestão da Informação:** a gestão da informação pode ser conceituada como um conjunto de processos inter-relacionados que abrangem a identificação das necessidades informacionais, a definição de formas de aquisição, organização e armazenamento da informação para futuro desenvolvimento de produtos e serviços, a distribuição e utilização dos produtos informacionais na organização (CHOO, 2003).

**2. Processo Decisório:** para Simon (1963) a decisão abrange três fases principais: descobrir as ocasiões em que deve ser tomada a decisão, identificar os possíveis cursos da ação e decidir entre um deles. Na primeira fase, identificar as situações que ordenam decisão, o autor denomina de coleta de informações. A segunda fase corresponde à estruturação que compreende criar, desenvolver e

analisar possíveis cursos de ação e a terceira designa como atividade de escolha, ou seja, escolher uma linha de ação entre as disponíveis.

**3. Conhecimento:** Em uma abordagem contemporânea, Teixeira Filho (2000), compreende o conhecimento como um conjunto de experiências, valores e informação contextualizada, de forma que interligados sistemicamente dão origem ao conhecimento.



## APÊNDICE 2: INSTRUMENTO DE PESQUISA - QUESTIONÁRIO

### *Instrumento de Pesquisa*

#### **I – Caracterização do Participante**

Nome: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Tempo que exerce cargo de gestor na organização: \_\_\_\_\_

Formação acadêmica

( ) Ensino médio ( ) Graduação ( ) Especialização

( ) Mestrado/ Doutorado

Considerando as informações necessárias para a realização das suas atividades diárias, responda as afirmações abaixo. As questões são numeradas de 1 a 6, sendo 1 o nível mínimo de concordância com a afirmação e 6 o nível máximo de concordância com a afirmação. As questões são de preenchimento único e não podem ser rasuradas.

- 1- Quando não tenho certeza sobre uma decisão a tomar peço ajuda aos meus colegas de trabalho (gestores)

Não concordo em nada com a afirmação.	1	2	3	4	5	6	Concordo plenamente com a afirmação.

- 2- Costumo anotar tudo que aprendo, em texto, figuras, gráficos entre outros

Não concordo em nada com a afirmação.	1	2	3	4	5	6	Concordo plenamente com a afirmação.

- 3- Quando tenho uma tarefa complexa a desenvolver no dia a dia, busco informações em diversos lugares

Não concordo em nada com a afirmação.	1	2	3	4	5	6	Concordo plenamente com a afirmação.

- 4- As informações que utilizo com frequência, no processo de tomada de decisão, são baseadas em minhas experiências passadas.

Não concordo em nada com a afirmação.	1	2	3	4	5	6	Concordo plenamente com a afirmação.

- 5- Utilizo, com frequência, informações oriundas de revistas especializadas e jornais (on line ou não), da minha área de atuação.

Não concordo em nada com a afirmação.	1	2	3	4	5	6	Concordo plenamente com a afirmação.

- 6- As informações que utilizo frequentemente em meu cargo são tratadas por mim, antes de sua utilização.

Não concordo em nada com a afirmação.	1	2	3	4	5	6	Concordo plenamente com a afirmação.

- 7- As informações que utilizo frequentemente em meu cargo são suficientes para minha tomada de decisão.

Não concordo em nada com a afirmação.	1	2	3	4	5	6	Concordo plenamente com a afirmação.

- 8- As informações que utilizo mais frequentemente em meu cargo são oriundas de fontes externas.

Não concordo em nada com a afirmação.	1	2	3	4	5	6	Concordo plenamente com a afirmação.

- 9- As informações que utilizo mais frequentemente em meu cargo são oriundas de fontes internas.

Não concordo em nada com a afirmação.	1	2	3	4	5	6	Concordo plenamente com a afirmação.

- 10- Na coleta de informações externas ou internas, minha organização utiliza de recursos tecnológicos (por ex.: software de processamento de dados).

Não concordo em nada com a afirmação.	1	2	3	4	5	6	Concordo plenamente com a afirmação.

- 11- Quando utilizo orientações formalizadas, como manuais, fluxogramas, material de treinamento, regulamentos e outros textos escritos, costumo encontrar a orientação necessária para o desenvolvimento de minhas atividades

Não concordo em nada com a afirmação.	1	2	3	4	5	6	Concordo plenamente com a afirmação.

12-Os relatórios fornecidos pela área de MIS (*Management information service*) são aos principais fatores orientadores para a realização de minhas atividades diárias

Não concordo em nada com a afirmação.	1	2	3	4	5	6	Concordo plenamente com a afirmação.

13-Quando me deparo com uma situação complexa no dia a dia, costumo refletir se já enfrentei uma situação parecida anteriormente.

Não concordo em nada com a afirmação.	1	2	3	4	5	6	Concordo plenamente com a afirmação.

14-Costumo buscar no mercado ferramentas diferenciadas (como softwares de processamento de dados,softwares de processamento estratégico, teorias pré formuladas, entre outros) para auxilio na realização das atividades diárias

Não concordo em nada com a afirmação.	1	2	3	4	5	6	Concordo plenamente com a afirmação.

15-Acredito que a principal atividade desenvolvida para atingimento das metas operacionais é o planejamento

Não concordo em nada com a afirmação.	1	2	3	4	5	6	Concordo plenamente com a afirmação.

16-Acredito que a principal atividade a ser desenvolvida para atingimento das metas operacionais é o acompanhamento operacional

Não concordo em nada com a afirmação.	1	2	3	4	5	6	Concordo plenamente com a afirmação.

17-Consigo retirar todas as informações necessárias para a realização das minhas atividades diárias de um só local

Não concordo em nada com a afirmação.	1	2	3	4	5	6	Concordo plenamente com a afirmação.

18-Costumo registrar as minhas experiências diárias para fundamentar decisões futuras

Não concordo em nada com a afirmação.	1	2	3	4	5	6	Concordo plenamente com a afirmação.

19-Minha carteira possui todos os recursos disponíveis para utilização registrados para consulta sempre que necessário

Não concordo em nada com a afirmação.	1	2	3	4	5	6	Concordo plenamente com a afirmação.

20-Quando realizamos acompanhamento de mercado, costumamos registrar os dados coletados.

Não concordo em nada com a afirmação.	1	2	3	4	5	6	Concordo plenamente com a afirmação.

21-Tenho uma ou mais ferramentas (como softwares para registro de conhecimento, fluxos já testados, teorias científicas, entre outros) para registrar aquilo que aprendo durante o desenvolvimento de minhas atividades diárias

Não concordo em nada com a afirmação.	1	2	3	4	5	6	Concordo plenamente com a afirmação.

22-Sempre que tenho oportunidade reviso aquilo que aprendi em períodos anteriores

Não concordo em nada com a afirmação.	1	2	3	4	5	6	Concordo plenamente com a afirmação.

23-Quando tenho um problema operacional costumo recorrer as minhas anotações

Não concordo em nada com a afirmação.	1	2	3	4	5	6	Concordo plenamente com a afirmação.

24-Julgo importante transmitir aos meus colegas aquilo que aprendi no dia a dia com outras pessoas

Não concordo em nada com a afirmação.	1	2	3	4	5	6	Concordo plenamente com a afirmação.

25-Se surgisse uma oportunidade de troca de carteira, meu substituto não teria problemas em aprender minhas atividades, mesmo que eu não tenha oportunidade de ensina-lo

Não concordo em nada com a afirmação.	1	2	3	4	5	6	Concordo plenamente com a afirmação.

### **APÊNDICE 3: Roteiro para observação.**

#### **1. Local Escolhido:**

Organização, ambiente operacional.

#### **2. Público Alvo:**

Gestores de baixa e média hierarquia.

#### **3. Horário:**

Não foi afixado horário para realização da pesquisa, ficando esse dependente da disponibilidade do pesquisador e pesquisado.

#### **4. Descrição do Ambiente:**

Ambiente operacional, no contexto da organização, uma operação de contact center, contando com operadores e analistas em contato direto com o cliente dos parceiros da organização.

#### **5. Comportamento observado nos comensais durante a observação:**

colaboradores dispostos a auxiliar na pesquisa, realizando as atividades diárias como costumeiramente o fazem.

6. Tipos de interação com demais pessoas: sem interação com as demais pessoas, o pesquisador tratou somente com o gestor pesquisado.

**APÊNDICE 4: Instrumento de pesquisa – categorias para observação semi-estruturada.**

1) Quanto as principais fontes de conhecimento empregadas, são advindas em sua maioria de qual processo de criação do conhecimento?

Socialização

Externalização

Combinação

Internalização

2) quanto ao cumprimento dos resultados estabelecidos pela organização e contratante, quais as principais fontes de conhecimento utilizadas

Relatórios

Benchmark

Experiências anteriores

Ferramentas de análise de dados

Outros:

3) Quais as principais atividades desenvolvidas pelo gestor (baixa gestão) que mais impactam atingimento da missão da organização (categorizar de 1 a 4)

planejamento

organização estratégica

direcionamento estratégico

controles operacionais

4) Quantas são as combinações entre conhecimentos explícitos necessárias para a realização das principais atividades observadas

Nenhuma

Uma

Duas

Três ou mais

5) Quais das categorias de conhecimento abaixo a carteira possui externalizado?

Experiências anteriores

Procedimentos normalizados

Técnicas de medição

Resultados dos concorrentes

Recursos disponíveis

Condições de mercado por período

6)Quais conhecimentos desenvolvidos pela baixa gestão já possuem rotina de registro?

Experiências anteriores

Procedimentos normalizados

Técnicas de medição

Resultados dos concorrentes

Recursos disponíveis

Condições de mercado por período

7)Quais as ferramentas de registro de conhecimento estão disponíveis a baixa gestão

Softwares específicos

Modelos pré-formulados

Livre organização

Não há ferramentas



8) Com que frequência o conhecimento já externalizado é implementado?

Diariamente

Semanalmente

Quinzenalmente

Mensalmente

Não é implementado

9) Quando o gestor depara-se com situação adversa, recorre ao conhecimento explícito para promover resolutiva?

Sempre

Ocasionalmente

Nunca